

Tutkimusraportti

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012

Ossi Aura, Guy Ahonen ja Juhani Ilmarinen



Työterveyslaitos

Pohjola



Tutkimusraportti: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012

Ossi Aura

*Johtava asiantuntija, Fil.tri,
Pohjola Terveys Oy*

Ossi Aura on väitellyt filosofian tohtoriksi Hankenilla vuonna 2006. Ossi Aura on tutkinut strategisen hyvinvoinnin yhteyksiä liiketoimintaan vuodesta 2009 saakka.

Guy Ahonen

*Tutkimusprofessori,
Työterveyslaitos*

Tiedolla vaikuttamisen toiminta-alueen johtaja Työterveyslaitos
Guy Ahonen on henkilöstötilinpää-
töksen kehittäjä ja hyvinvoinnin
talousvaikutusten tutkija, joka
on selvittänyt työhyvinvoinnin ja
tuottavuuden välisiä ulottuvuuksia
yli 30 vuoden ajan.

Juhani Ilmarinen

*Emeritus professori, Työterveyslaitos
Juhani Ilmarinen Consulting Oy*

Juhani Ilmarinen on ollut TYKY-
toiminnan johtava tutkija ja
kehittäjä Suomessa ja Euroopassa
yli 30 vuoden ajan.

Kustantaja
Pohjola Terveys Oy
Helsinki 2012

ISBN 978-952-5848-10-6 pdf

Tutkimusraportin sisältö

Tiivistelmä	3
1. Tutkimuksen kuvaus.....	4
1.1. Tutkimuksen asetelma ja tutkimusongelma	4
1.2. Tutkimuksen eteneminen	5
1.2.1. <i>Otos ja tietojen keruu</i>	5
1.2.2. <i>Vastaaajien kuvaus</i>	6
2. Strategisen hyvinvoinnin sisältö, tavoitteet ja suunnitelmallisuus	8
2.1. Strategisen hyvinvoinnin sisältö	8
2.2. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteet.....	9
2.3. Strategisen hyvinvoinnin suunnitelmien taso	11
2.4. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin sisällön, tavoitteiden ja suunnitelmallisuuden tuloksista	12
2.5. Muutokset hyvinvoinnin sisältömäärityksessä, tavoitteissa ja kehittämissuunnitelmissa vuodesta 2009	14
3. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen	15
3.1. Strategisen hyvinvoinnin vastuullinen	15
3.2. Strategisen hyvinvoinnin organisoija	16
3.3. Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä	17
4. Strategisen hyvinvointi yrityksen toiminnoissa.....	18
4.1. Strategisen hyvinvointi johdon toiminnoissa	18
4.2. Strategisen hyvinvointi esimiesten vastuualueilla.....	20
5. Hyvinvointityön eri toiminnot	23
5.1. Työterveyshuolto	23
5.2. Työsuojelu ja vapaaehtoiset vakuutukset.....	25
5.3. Terveystiedon edistäminen	27
5.4. Työpaikkaliikunta	29
5.5. Kulttuuri- ja virkistystoiminta	30
5.6. Henkilöstöruokailu.....	31
5.7. Strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä	32
6. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit	33
6.1. Investoinnit vuonna 2012	33
6.2. Vertailu vuosien 2009-11 investointeihin	35
7. Strategisen hyvinvoinnin seuranta	36
7.1. Strategisen hyvinvoinnin mittarit	36
7.2. Strategisen hyvinvoinnin raportointi.....	38
7.3. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuus	39

8. Toimet työurien pidentämiseksi ja jatkuvan parantamisen mallin käyttö	42
8.1. Toimet työurien pidentämiseksi ja niiden yhteydet sairauspoissaoloihin ja työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuusuuteen	42
8.2. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö	44
9. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi	46
9.1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin kuvaus ja päätulokset	46
9.2. SHJI:n tulokset eri toimialoilla ja kokoluokissa vuosina 2009-2012	50
9.3. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet tuloksiin	52
9.3.1. <i>Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet sairauspoissaoloihin</i>	<i>52</i>
9.3.2. <i>Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet työeläkkeiden työkyvyttömyysmaksuusuuteen</i>	<i>52</i>
9.3.3. <i>Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet hyvinvointityön tuloksellisuuteen</i>	<i>52</i>
10.1. Tutkimuksen menetelmällinen arviointi	54
10.2. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen ja esimiesten rooli kehittyneet vuodesta 2011	54
10.3. Strategisen hyvinvoinnin investointien taso laskenut vuodesta 2011	54
10.4. Tutkimuksen tärkeimpiä tunnuslukuja.....	55
<i>Listaus raportin taulukoista ja kuvista</i>	<i>56</i>

Tiivistelmä

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 tutkimus toteutettiin satunnaisotannalla valituille yrityksille puhelinkontaktin jälkeen sähköpostitse toimitetun internetkyselyn avulla. Tutkimuksessa saatiin vastaus 328 yritykseltä, jotka edustivat seitsemää toimialaa kaikissa kokoluokissa. Toimialat olivat valtio, kunta, teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja logistiikka sekä liike-elämän palvelut. Tutkimuksen vastaus-% oli 50,4 %

Strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain reilussa 1/3-osassa suomalaisista yrityksistä. Tässä arvioissa johtamisen edellytyksiksi nostettiin normaalit johtamisprosessin elementit – sisällön määrittäminen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit, seuranta. Näissä elementeissä oli tapahtunut positiivista kehitystä vuodesta 2011; sisällön määrittäminen ja tavoitteiden selkeys oli kehittynyt. Myös esimiesten roolissa suhteessa alaistensa hyvinvoinnin edistämiseen oli kehittynyt, nyt 46 % yrityksistä oli määrittänyt esimiehille roolin asiassa, kun tämä luku oli 43 % vuonna 2011.

Strategisen hyvinvoinnin perinteiset asiantuntijatoiminnot ovat suhteellisen hyvässä kunnossa. Näihin funktioihin voidaan sisällyttää työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta ja henkilöstöruokailun järjestelyt. Työterveyshuollossa oli tapahtunut kehitystä mm. työpaikkaselvitysten ja työhön paluun tuen riittävyydessä.

Strategisen hyvinvoinnin investointien kokonaisuus kartoitettiin neljättä kertaa Suomessa ja päädyttiin 757€:oon henkilöä kohden ja noin 1,8 mrd €:n kokonaissummaan vuodessa. Tästä summasta lähes puolet vie henkilöstön koulu-

tus (303€/v), työterveyshuollon osuus oli 276€/henkilö/v. Loppu jakaantui virkistys- ja kulttuuritoiminnan (110€/hlö/v), liikunnan (68€/hlö/v), TYHY-toiminnan (77€/hlö/v), projektien (39€/hlö/v) ja viestinnän (18€/hlö/v) kesken. Investoinnit laskivat 12 % vuodesta 2011.

Työurien pidentämiseen tähtäävien toimintojen tasoa kartoitettiin samalla kysymyspatteristolla kuin vuosina 2010 ja 2011. Vastausten mukaan työssä jatkamisen toimien aktiivisuus oli noussut vuodesta 2011, mutta oli hieman alhaisempi verrattuna vuoden 2010 tuloksiin.

Tutkimuksessa käytettiin vuonna 2009 kehitettyä strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksistä, jonka avulla voitiin verrata eri toimintojen tasoa sekä määrittää niiden summana yritys-kohtainen kokonaispistemäärä (Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi, SHJI). Tällä hetkellä suomalaisten yritysten keskiarvo ao. mittarissa on 46,4, kun maksimiarvo on 100. Kaikkien organisaatioiden keskiarvo on noussut vuosien 2009-11 tasosta 2,2 %-yksiköllä.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin mukaan hyvinvoinnin johtaminen analysoitiin 43 %:n tasolle, yrityksen hyvinvointia tukevat strategiset toiminnot 40 %:n tasolle, esimiestyön ja HR:n funktiot 34 %:n tasolle, sekä hyvinvoinnin tukifunktiot 56 %:n tasolle. Tämä kokonaisanalyysi antaa suuntaa strategisen hyvinvoinnin kehittämiseksi Suomessa.

Helsingissä 15.6.2012

**Ossi Aura
Guy Ahonen
Juhani Ilmarinen**

Strateginen hyvinvointi (SH) on se osa henkilöstön hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tulokellisuuden kannalta. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ)* kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuuudet. *Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi (SHJI)* kuvaa SHJ:n tilaa skaalalla 0-100. Indeksi kattaa toiminnan suunnitelmien, tavoitteiden, mittaamisen ja resurssien tason.

1. Tutkimuksen kuvaus

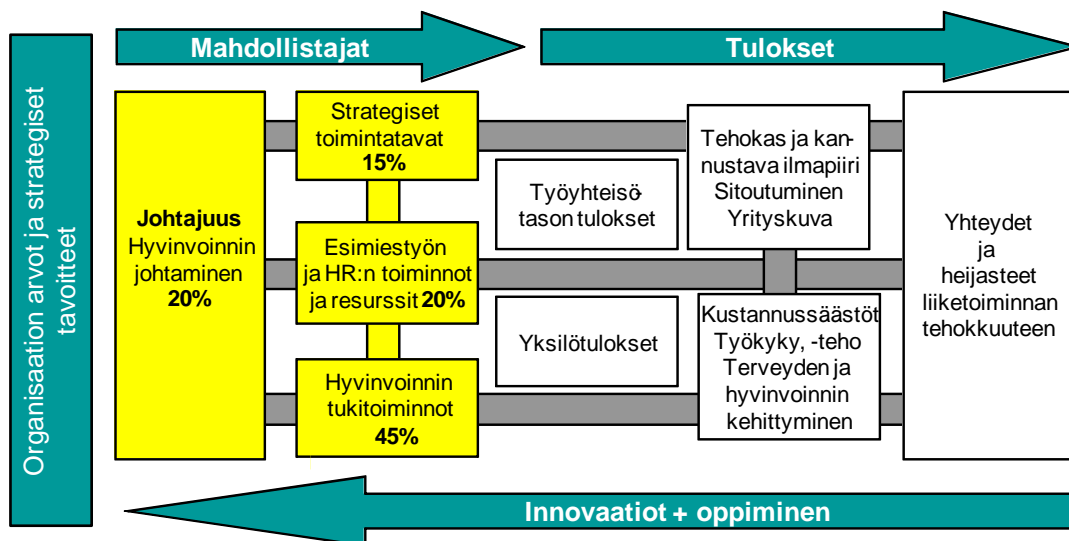
1.1. Tutkimuksen asetelma ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategisen hyvinvoinnin sisältö ja resursointi Suomessa vuonna 2012, sekä sen muutokset vuosista 2009-2011. Tutkimus kattoi kaikki yritysten kokoluokat, mutta se rajattiin seitsemään toimialaan (valtio, kunta, teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja logistiikka sekä liike-elämän palvelut).

”Strategisella hyvinvoinnilla” tarkoitetaan tässä raportissa toimintaa, jonka tavoitteena on kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteästi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Määrittelimme strategisen hyvinvoinnin seuraavasti: ”Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen

tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen.”

Tutkimuksen asetelmana oli vuodesta 2009 asti käytetty hyvinvoinnin johtamisen malli. Mallissa (kuva 1) on esitetty myös ”mahdollistajien” painotusarvot strategisen hyvinvoinnin kokonaisuutta laskettaessa. Strategisen hyvinvoinnin tulosten osalta ei painotusarvoja ole esitetty, koska niitä ei nähty mahdolliseksi kartoittaa kyselytutkimuksen keinoin. Varsinaisista tulosuuttajista kysyttiin sairauspoissaolot (sairauspoissaolo-%) sekä TEL-maksun työkyvyttömyysmaksuluokka.



Kuva 1 Hyvinvoinnin edistämisen malli työyhteisössä.

1.2. Tutkimuksen eteneminen

1.2.1. Otos ja tietojen keruu

Tutkimuksen otoksessa hyödynnettiin JM Tiedon CRM palvelua. Otokseen valittiin aluksi kaikki yritykset seuraavilta toimialoilta:

valtio
kunta
teollisuus
rakentaminen
kauppa, (sekä vähittäiskauppa että tukkukauppa)
kuljetus ja logistiikka
liike-elämän palvelut; (tieto, viestintä, rahoitus, vakuutus)

Otokseen valikoituneet yritykset jaettiin yrityksen henkilöstömäärän mukaan seuraaviin kokoluokkiin:

alle 50 työntekijää
50-249 työntekijää
yli 250 työntekijää

Vastaajat (siis henkilöt) valittiin eri kokoluokissa vastaajan aseman mukaan seuraavasti:

alle 50 työntekijää, toimitusjohtaja tai vastaava
50-249 työntekijää, henkilöstöpäällikkö, -johtaja, tai vastaava
yli 250 työntekijää, henkilöstöpäällikkö, -johtaja, tai vastaava

Valintojen jälkeen tutkimuksen kohderyhmiksi muodostui siten 21 ryhmää seitsemältä toimialalta ja kolmesta kokoluokasta. Muodostettujen kohderyhmien yritykset satunnaistettiin ja nämä lopulliset listaukset toimitettiin puhelinpalveluun, joka oli yhteydessä vastaajiin, esitti heille tutkimuksen aiheen ja pyysi suostumusta internetkyselyyn vastaamiseen.

Tutkijoiden tavoitteena oli saada 60 vastaajaa jokaiselta toimialalta, jolloin vastaajien kokonaismäärä olisi ollut 420. Tähän pyrittiin sillä

oletuksella, että 65 % vastaamaan lupautuneista vastaisi kyselyyn. Puhelinpalvelu otti kontaktin 650 yritykseen, joista pieniä (alle 50 työntekijää) yrityksiä oli 31 %, keskusuuria (50-249 työntekijää) 36 % ja suuria (yli 250 työntekijää) 33 %.

Puhelinyhteyden jälkeen vastaajat saivat sähköpostilla linkin internetkyselyyn, johon vastaamisesta muistutettiin kolme kertaa seuraavien kolmen viikon aikana.

1.2.2. Vastaaajien kuvaus

Lopullinen vastaajien määrä on 328, joten tutkimuksen vastaus-% oli 50,4%, jota voidaan

pitää kohtuullisen hyvänä. Eri toimialoilla vastauksia saatiin taulukon 1. osoittamalla tavalla.

Taulukko 1. Tutkimuksen vastaajamäärät eri toimialoilla ja kokoluokissa.

	kokoluokka			Yhteensä
	alle 50	50-249	yli 250	
valtio	13	25	16	54
kunta	11	15	28	54
teollisuus	22	25	22	69
rakentaminen	9	15	10	34
kauppa	16	8	11	35
kuljetus	12	13	18	43
liike-elämän palvelut	17	8	14	39
Yhteensä	100	109	119	328
%osuus vastaajista	30 %	33 %	36 %	100 %

Kokonaisuudessaan tutkimukseen vastattiin kohtalaisesti. Eri kokoluokkien vastaajamäärät olivat riittävät; pienissä yrityksissä 45 %, keskisuurissa 43 % ja suurissa yrityksissä 53 %. Tämä kuvastaa vastaajilta saatujen sähköpostiviestien mukaan jatkuvaa tutkimuskyselyjen tulvaa. Rakentamisen, kaupan, kuljetuksen ja liike-elämän palveluiden haluttua pienempi

vastausmäärä tuo tulkinnanvaraisuutta tuloksiin. Näiden toimialojen tuloksia tulee käsitellä suuntaa antavina.

Tutkimukseen vastanneiden 328 yrityksen palveluksessa oli 161620 työntekijää. Henkilöstön rakenne on esitetty taulukossa 2. Tutkimukseen vastanneet yritykset työllistivät yhteensä 161620 henkilöä.

Taulukko 2 Tutkimukseen vastanneiden yritysten henkilöstömäärät keskiarvoina toimiala- ja kokoluokissa sekä kokonaismäärinä.

	kokoluokka			keskimäärin
	alle 50	50-249	yli 250	
valtio	28	127	799	302
kunta	31	132	1299	716
teollisuus	24	132	1160	425
rakentaminen	19	96	1110	374
kauppa	24	112	1652	556
kuljetus	20	120	1686	748
liike-elämän palvelut	22	104	838	332
Kaikki vastaajat; keskiarvot	24	121	1227	493
Kaikki vastaajat; yhteinen henkilöstömäärä	2 420	13 168	146 032	161 620

Taulukko 3. Vastaajien arvioiden jakaumat yrityksen taloudellisesta tilasta nyt ja vuosina 2012-13.

Taloudellinen tilanne nyt	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki 2009
<i>erinomainen</i>	2%		6%	6%	11%	2%	21%	6%	5%	8%	6%	8%	5 %	9 %
<i>hyvä</i>	25%	46%	43%	50%	63%	26%	51%	42%	43%	42%	42%	41%	35 %	37 %
<i>kohtalainen</i>	51%	31%	35%	26%	14%	45%	21%	33%	35%	32%	33%	34%	38 %	35 %
<i>välttävä</i>	15%	17%	9%	12%		14%	5%	10%	14%	8%	11%	12%	14 %	11 %
<i>heikko</i>	4%	6%	7%	6%	11%	12%	3%	9%	2%	9%	7%	3%	5 %	5 %
<i>en osaa sanoa</i>	4%								2%		1%	2%	2 %	2 %
Taloudellisen tilan näkymä lähiaikoina, vuosina 2012-13	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki 2009
<i>erinomainen</i>			4%	6%	11%		15%	4%	4%	6%	5%	7%	4 %	1 %
<i>hyvä</i>	21%	35%	48%	56%	46%	31%	59%	44%	43%	37%	41%	45%	47 %	30 %
<i>kohtalainen</i>	42%	35%	36%	32%	26%	43%	23%	35%	33%	36%	35%	33%	35 %	42 %
<i>välttävä</i>	25%	22%	6%	3%	14%	14%	3%	10%	16%	13%	13%	12%	8 %	19 %
<i>heikko</i>	8%	7%	4%	3%		10%		6%	1%	8%	5%	1%	3 %	4 %
<i>en osaa sanoa</i>	6%		1%		3%	2%		1%	4%	1%	2%	3%	2 %	4 %

Taustatietona kysyttiin myös yrityksen taloudellista tilaa ja sen ennustetta seuraavalle vuodelle. 48% vastaajista arvioi työnantajansa taloudellisen tilan nyt hyväksi tai erinomaiseksi, kun vastaava luku vuoden 2011 tutkimuksessa oli 49% ja vuonna 2010 40%. Seuraavalle vuodelle erinomaisen tai hyvän ennusteen antoi 46% vastaajista, kun tämä luku oli vuoden 2010 tutkimuksessa 52% ja vuonna 2009 51%. Taloudellisen tilan kohtalaiseksi arvioi tällä hetkellä 33% ja seuraavan vuoden aikana 35% vastaajista. Heikon tai välttävä arvion antoi puolestaan 18% tällä hetkellä ja 18% seuraavan

vuoden aikana. Taloudellisen tilanteen pieni heikkeneminen verrattuna vuonna 2011 annettuihin vastauksiin näkyi siis jonkin verran vastauksissa, jotka pääsääntöisesti annettiin tässä tutkimuksessa maaliskuussa 2012.

Toimialoista valoisimman tulevaisuudenarvion antoivat liike-elämän palvelut ja rakentaminen, joiden vastaajista 74% ja 62% arvioi seuraavan vuoden olevan taloudellisesti erinomainen tai hyvä. Pessimistisimmät arviot tulevaisuudesta saatiin julkiselta sektorilta, jossa vastaajista vain 21-35% arvioi seuraavan vuoden olevan taloudellisesti erinomainen tai hyvä.

2. Strategisen hyvinvoinnin sisältö, tavoitteet ja suunnitelmallisuus

2.1. Strategisen hyvinvoinnin sisältö

Strategisen hyvinvoinnin sisältö kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensin kysyttiin: *Onko yrityksessänne määritelty mitä hyvinvoinnin kokonaisuuteen sisältyy?* Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä* ja *ei*. Ne vastaajat, jotka vastasivat ”kyllä” saivat toisen kysymyksen vastataksaan: *”Miten hyvinvoinnin SISÄLTÖ on määritetty yrityksessänne virallisissa dokumenteissa ja miten olette priorisoineet eri osa alueita?”* Tässä lisäkysymyksessä oli 9 osa-alueita, joiden tärkeyttä pyydettiin arvioimaan skaalalla 1 – 5.

Skaalan alkupää (1) oli määritetty *”ei lainkaan tärkeä”* ja loppupää (5) vastaavasti *”erittäin tärkeä”*.

Vastaajien yrityksistä 54%:ssa oli määritetty kirjallisesti hyvinvointia edistävän toiminnan sisältö. Aktiivisin tässä suhteessa oli valtiotyönantaja, jossa sisällön määrittäminen oli tehty 77%:ssa, ja vastaavasti passiivisin kuljetustoi-miala, jossa määrittäminen oli tehty 45%:ssa yrityksistä. Tulokset alla (Taulukko 4).

Taulukko 4. Strategisen hyvinvoinnin sisällöllinen määrittely ja sisältö eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Hyvinvoinnin sisältö	valtio	kunta	teollisuus	rakenta-minen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
Sisältö määritetty	77%	50%	48%	47%	46%	45%	62%	36%	55%	69%	54%	43%	42%	32%
<i>Eri osa-alueiden tärkeys, 4 & 5 vastanneiden %-osuus niiden keskuudessa, joissa hyvinvoinnin sisältö on määritetty</i>														
ilmapiirin, yhteishengen kehittäminen	90 %	93 %	82 %	81 %	88 %	89 %	92 %	83 %	92 %	88 %	88 %	83 %	86 %	
lähiesiintymisen kehittäminen	85 %	89 %	91 %	81 %	81 %	84 %	88 %	78 %	76 %	98 %	86 %	86 %	90 %	
henkilöstön terveyden edistäminen	76 %	89 %	88 %	81 %	88 %	79 %	96 %	86 %	76 %	90 %	85 %	81 %	79 %	
johtamisen kehittäminen	80 %	81 %	91 %	75 %	81 %	84 %	88 %	81 %	76 %	90 %	84 %	85 %	85 %	
osaamisen kehittäminen	76 %	74 %	97 %	69 %	81 %	79 %	100 %	92 %	73 %	86 %	83 %	90 %	86 %	
työkyvyn kehittäminen	76 %	81 %	85 %	81 %	69 %	79 %	83 %	78 %	68 %	89 %	80 %	81 %	71 %	
työolojen kehittäminen	63 %	85 %	82 %	75 %	63 %	68 %	79 %	75 %	58 %	85 %	74 %	66 %	66 %	
työn sisällön kehittäminen	63 %	63 %	70 %	50 %	56 %	63 %	79 %	75 %	56 %	67 %	65 %	63 %	64 %	
elämäntapojen edistäminen	51 %	67 %	61 %	56 %	63 %	68 %	67 %	61 %	47 %	70 %	61 %	61 %	59 %	

Yrityskoon mukaan oli odotettavaa, että pienemmässä kokoluokassa hyvinvoinnin sisällön määrittäminen olisi harvinaisempaa. Tulosten mukaan näin oli; alle 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä 36 % oli määrittänyt hyvinvoinnin sisällön, kun vastaava luku keskiarvossa kokoluokassa oli 55 % ja isojen yritysten luokassa 69 %.

Hyvinvointia edistävän toiminnan sisällöistä tärkeimmäksi koettiin ilmapiiriin ja yhteishen-

gen kehittäminen, jonka arvioi 4 tai 5:ksi 88 % hyvinvoinnin sisällön määrittäneistä. Seuraavina tärkeysjärjestyksessä olivat lähiesiintymisen, terveyden edistämisen ja johtamisen kehittäminen. Vähiten tärkeäksi koettiin terveellisten elämäntapojen edistäminen.

Vertailu vuosiin 2011 ja 2010 osoitti, että nyt huomattavasti suurempi osa organisaatioista oli määrittänyt hyvinvointityölleen sisällöt. Kasvu oli 11 %-yksikköä.

2.2. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteet

Strategisen hyvinvoinnin tavoitteita kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensin kysyttiin: Onko yrityksessänne asetettu hyvinvointityölle tavoitteita, siis kirjallisesti dokumentoidut tavoitteet? Vastausvaihtoehdot olivat kyllä on tavoitteet ja ei ole tavoitteita. Ne vastaajat, jotka vastasivat ”kyllä on tavoitteet” saivat toisen kysymyksen, vastatakseen: Miten konkreettisia ovat organisaatiossanne asetetut hyvinvoinnin TAVOITTEET eri osa-alueilla? Vastausvaihtoehdot tässä olivat ”ei kirjattua tavoitetta”, ”sanallinen / laadullinen tavoite”, sekä ”määrällinen / numeraalinen tavoite”.

Vastaajien yrityksistä 39%:ssa oli määritetty kirjallisesti hyvinvointia edistävän toiminnan tavoitteet. Vuoden 2011 aineistossa vastaava luku oli 38%, joten kehittymistä on tapahtunut hieman. Aktiivisin tavoitteiden asettaja oli valtiotyönantaja, jossa tavoitteiden määrittäminen oli tehty 55%:ssa, ja vastaavasti passiivisin kaupan toimiala, jossa määrittäminen oli tehty 31%:ssa yrityksistä. Muut tulokset alla (Taulukko 5), jossa eri osa-alueiden tavoitteiden laatu on esitetty niiden yritysten osalta, joissa tavoitteet on yleensä määritetty.

Taulukko 5. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden laatu eri toimialoilla ja kokoluokissa niissä organisaatioissa, joissa tavoitteet oli määritetty.

Hyvinvoinnin tavoitteet	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
Tavoitteet määritetty	55%	48%	32%	35%	31%	36%	33%	17%	34%	63%	39%	38%	34%	30%
lähiesimiestyön kehittäminen														
ei kirjattua tavoitetta	17%	12%	18%		18%	7%	23%	41%	19%	5%	14%	17%	20%	
sanallinen tavoite	66%	85%	68%	75%	36%	60%	69%	41%	78%	69%	68%	66%	66%	
numeraalinen tavoite	17%	4%	14%	25%	45%	33%	8%	18%	3%	26%	18%	16%	14%	
osaamisen kehittäminen														
ei kirjattua tavoitetta	10%	15%	9%	25%	9%	33%	23%	24%	16%	15%	16%	11%	10%	
sanallinen tavoite	79%	65%	77%	42%	73%	60%	62%	59%	81%	64%	68%	73%	70%	
numeraalinen tavoite	10%	19%	14%	33%	18%	7%	15%	18%	3%	22%	16%	16%	20%	
ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen														
ei kirjattua tavoitetta	3%	12%	5%		9%	7%	15%	18%	8%	4%	7%	12%	12%	
sanallinen tavoite	55%	73%	73%	58%	27%	47%	77%	47%	59%	65%	61%	63%	65%	
numeraalinen tavoite	41%	15%	23%	42%	64%	47%	8%	35%	32%	31%	32%	25%	23%	
johtamisen kehittäminen														
ei kirjattua tavoitetta	7%	4%	18%	8%	36%	13%	23%	24%	22%	7%	13%	14%	17%	
sanallinen tavoite	55%	92%	64%	58%	36%	47%	54%	41%	68%	64%	62%	66%	68%	
numeraalinen tavoite	38%	4%	18%	33%	27%	40%	23%	35%	11%	30%	25%	19%	15%	
henkilöstön terveyden edistäminen														
ei kirjattua tavoitetta	3%	15%	5%		9%	13%	15%	12%	8%	8%	9%	18%	12%	
sanallinen tavoite	31%	46%	50%	67%	64%	40%	77%	71%	49%	45%	49%	53%	53%	
numeraalinen tavoite	66%	38%	45%	33%	27%	47%	8%	18%	43%	47%	42%	29%	35%	
työkyvyn edistäminen														
ei kirjattua tavoitetta	7%	4%		8%	27%	7%	8%	18%	8%	4%	7%	14%	12%	
sanallinen tavoite	76%	77%	73%	58%	55%	60%	85%	71%	78%	68%	71%	69%	72%	
numeraalinen tavoite	17%	19%	27%	33%	18%	33%	8%	12%	14%	28%	22%	16%	16%	
työolojen kehittäminen														
ei kirjattua tavoitetta	21%	23%	9%	25%	36%	27%	23%	29%	22%	20%	22%	20%	21%	
sanallinen tavoite	76%	77%	86%	33%	55%	53%	77%	59%	76%	69%	70%	69%	67%	
numeraalinen tavoite	3%		5%	42%	9%	20%		12%	3%	11%	9%	11%	12%	
työn sisällön kehittäminen														
ei kirjattua tavoitetta	41%	27%	18%	17%	45%	53%	38%	35%	43%	28%	34%	25%	27%	
sanallinen tavoite	55%	73%	82%	67%	36%	33%	62%	53%	57%	65%	61%	67%	68%	
numeraalinen tavoite	3%			17%	18%	13%		12%		7%	5%	8%	5%	
terveellisten elämäntapojen edistäminen														
ei kirjattua tavoitetta	34%	46%	27%	25%	64%	27%	38%	35%	49%	31%	37%	41%	35%	
sanallinen tavoite	48%	54%	68%	58%	27%	60%	62%	53%	43%	61%	55%	54%	57%	
numeraalinen tavoite	17%		5%	17%	9%	13%		12%	8%	8%	9%	6%	8%	
sairauspoissaolojen vähentäminen														
ei kirjattua tavoitetta	14%	8%	5%	8%	18%		8%	24%	8%	5%	9%	16%		
sanallinen tavoite	17%	50%	27%	25%	27%	33%	62%	53%	41%	26%	34%	35%		
numeraalinen tavoite	69%	42%	68%	67%	55%	67%	31%	24%	51%	69%	58%	49%		

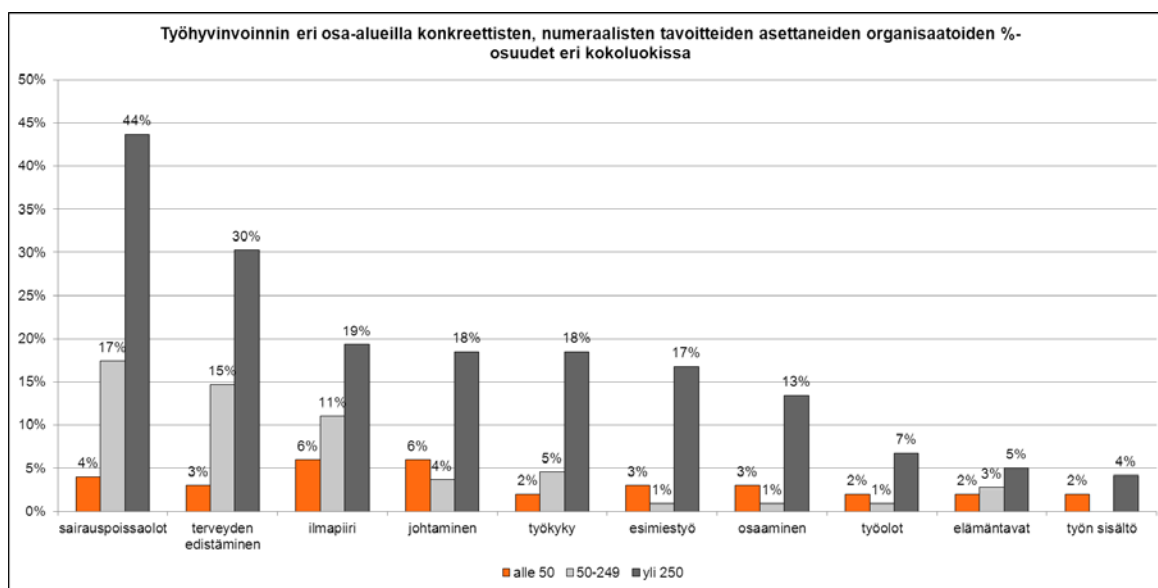
Myös tavoitteiden kohdalla oli yrityskoon mukaan odotettavaa, että pienemmässä kokoluokassa hyvinvoinnin tavoitteiden määrittäminen olisi harvinaisempaa. Tulosten mukaan näin oli; alle 50 henkilöä työllistävästä yrityksistä 17% oli määrittänyt hyvinvoinnin tavoitteet, kun vastaava luku keskisuuressa kokoluokassa oli 34% ja isojen yritysten luokassa 63%.

Hyvinvointia edistävän toiminnan tavoitteiden laadussa on paljon kehitettävää. Taulukon 5 mukaan esimerkiksi lähiesimiestyön kehittämisessä vain 18% tavoitteita yleensä asettaneista yrityksistä oli asettanut selkeät numeraalisen tavoitteet lähiesimiestyön kehittämiselle. Koko yrityskunnassa tämä vastaa vajaata 7%:a.

Numeraalisten tavoitteiden asettaminen toteutui parhaiten sairauspoissaolojen vähentämisessä, jossa 58% tavoitteita yleensä asettaneista yrityksistä oli asettanut selkeät numeraalisen ta-

voitteet. Alla (Kuva 2) on yhteenvedo numeraalisen tavoitteen asettaneista organisaatioista eri kokoluokissa. Kuva visualisoi selkeästi sen, miten heikosti tavoiteasetanta on toteutettu strategisen hyvinvoinnin tärkeillä osa-alueilla. Kuvassa vastausten %-osuudet on suhteutettu kaikkiin tutkimukseen osallistuneisiin organisaatioihin. Näin esimerkiksi sairauspoissaolojen numeraalinen tavoite oli 44%:lla isoista yrityksistä, kun 63% oli määrittänyt tavoitteet ja niistä 69% oli määrittänyt sairauspoissaoloille numeraalisen tavoitteen (69% 63%:sta = 44%).

Tavoitteiden selkeys (numeraaliset tavoitteet) on yksi tärkeä vaihe edettäessä suunnitelmalliseen ja johdettavaan strategiseen hyvinvointiin. Selkeä tavoite (esim. 75% henkilöstöstä kokee lähimmän esimiehen tuen hyväksi tai erinomaiseksi) antaa kehittämiselle ja sen seurannalle hyvän pohjan.



Kuva 2. Numeraalisen tavoitteen asettaneiden organisaatioiden %-osuudet eri kokoluokissa.

2.3. Strategisen hyvinvoinnin suunnitelmien taso

Strategisen hyvinvoinnin suunnittelusta kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensin kysyttiin: *Onko yrityksessänne kirjallinen hyvinvoinnin edistämisen suunnitelma vuositasolla?* Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä* ja *ei*. Ne vastaajat, jotka vastasivat ”kyllä” saivat toisen kysymyksen, vastataksaan: Mitkä ovat hyvinvointityön suunnitelman osa alueet yrityksessänne ja miten niiden painotus vaihtelee eri osa alueiden välillä? Tässä lisäkysymyksessä vastausvaihtoehdot vaihtelivat 1 ja 5 välillä seuraavasti: 1 = *ei suunnitelmaa* ... 5 = *perusteellinen suunnitelma*.

Vastaajien yrityksistä 38%:ssa oli tehty kirjallinen hyvinvointia edistävän toiminnan suunnitelma. Tämä oli selkeästi enemmän kuin vuosi- na 2009-11, jolloin 28% organisaatioista oli tehnyt kirjallisen suunnitelman. Aktiivisimmat tässä suhteessa oli valtiotyönantaja jossa suunnitelma oli tehty 55%:ssa, ja vastaavasti passiivisin teollisuuden toimiala, jossa suunnitelma oli tehty vain 25%:ssa yrityksistä. Erot eri toimialojen välillä olivat erittäin suuria. Muut tulokset: Taulukko 6.

Taulukko 6. Hyvinvointia edistävän toiminnan kirjallisen suunnitelman tekeminen ja eri osa-alueiden suunnitelmien tason arviointi niissä organisaatioissa, joissa suunnitelma oli tehty.

Hyvinvoinnin suunnitelma	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liikkeen elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
on hyvinvointisuunnitelma	55%	31%	25%	35%	34%	48%	44%	22%	38%	52%	38%	28%	28%	28%
Eri osa-alueiden suunnitelman arvio "5" - perusteellinen suunnitelma														
työterveyshuollon ennaltaehkäisevä toiminta	34 %	29 %	53 %	58 %	33 %	40 %	41 %	18 %	34 %	52 %	40 %	37%	38 %	
työterveyshuollon sairaanhoidollinen toiminta	38 %	18 %	53 %	50 %	42 %	35 %	41 %	45 %	32 %	41 %	39 %	38%	34 %	
työsuojelun kehittäminen	28 %	6 %	47 %	50 %	25 %	15 %	18 %	18 %	20 %	33 %	26 %	24%	31 %	
asiakastytytyväisyyden kehittäminen	10 %	6 %	18 %	17 %	42 %	40 %	35 %	27 %	20 %	23 %	23 %	23%	17 %	
johtamisen kehittäminen	10 %	29 %	24 %	25 %	17 %	25 %	12 %	9 %	15 %	26 %	19 %	13%	15 %	
lähiesimiestyön kehittäminen	14 %	24 %	24 %	25 %	17 %	25 %	12 %	9 %	7 %	31 %	19 %	11%	12 %	
ilmapiirin, yhteishengen kehittäminen	21 %	18 %	12 %	17 %	17 %	20 %	18 %	14 %	20 %	18 %	18 %	11%	15 %	
organisaation osaamisen kehittäminen	24 %	0 %	18 %	8 %	8 %	10 %	18 %	9 %	10 %	18 %	14 %	12%	15 %	
työkyvyn kehittäminen	7 %	0 %	24 %	25 %	0 %	25 %	6 %	5 %	5 %	20 %	12 %	9%	5 %	
työmenetelmien kehittäminen	0 %	6 %	29 %	8 %	8 %	10 %	12 %	14 %	7 %	10 %	10 %	6%	5 %	
sisäisen työnantajakuvan kehittäminen	3 %	0 %	18 %	25 %	8 %	10 %	12 %	9 %	5 %	13 %	10 %	3%	4 %	
terveellisten elämäntapojen edistäminen	3 %	6 %	0 %	17 %	0 %	20 %	6 %	5 %	2 %	11 %	7 %	5%	7 %	
työolojen kehittäminen	3 %	6 %	18 %	8 %	0 %	5 %	6 %	9 %	5 %	7 %	6 %	6%	9 %	
henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin kehittäminen	3 %	0 %	6 %	8 %	0 %	5 %	12 %	5 %	5 %	5 %	5 %	4%	7 %	
työn sisällön kehittäminen	0 %	6 %	6 %	8 %	0 %	5 %	6 %	5 %	2 %	5 %	4 %	4%	5 %	

Yrityskoko oli yhteydessä strategisen hyvinvoinnin suunnitelman tekemiseen; pienistä yrityksistä 22% ilmoitti tekevänsä suunnitelman, kun vastaava luku keskiarvossa kokoluokassa oli 38% ja isojen yritysten luokassa 52%.

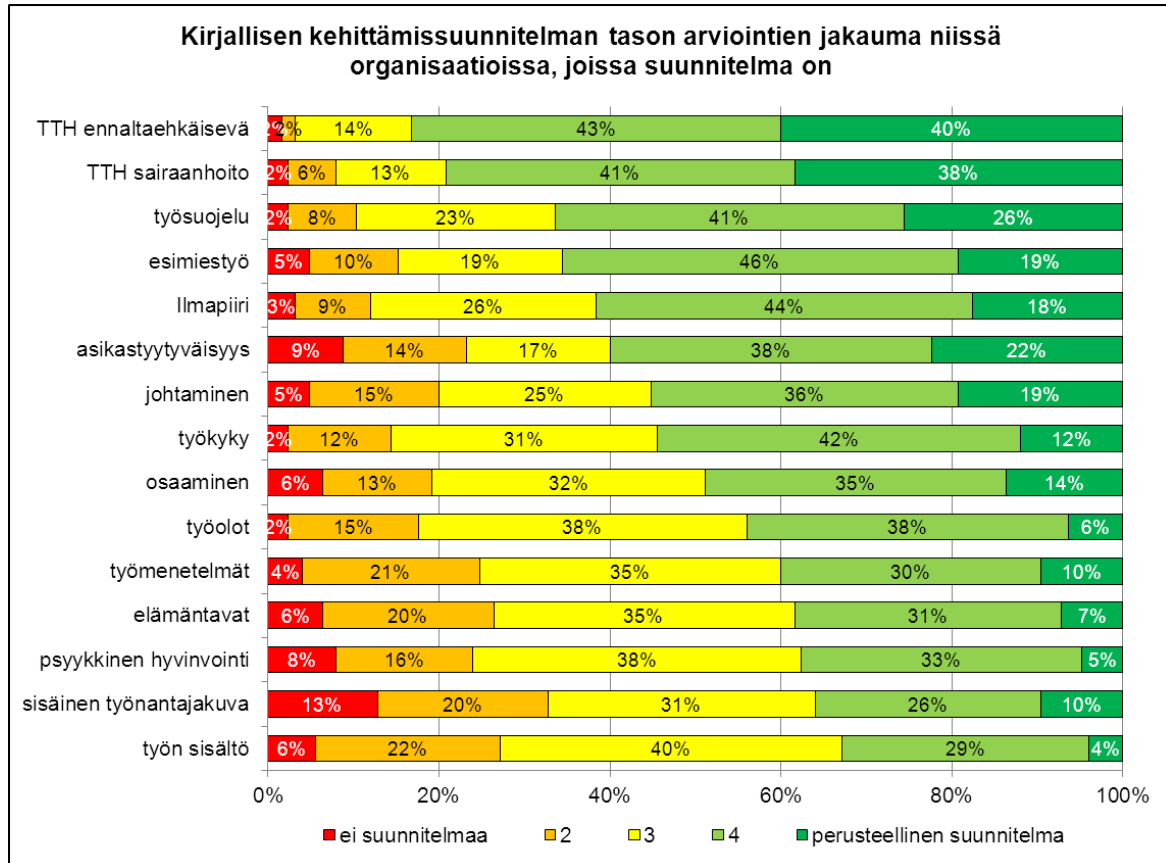
Strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden suunnitelman arvio perustui vastaajien omaan arviointiin, ja siten tuloksia voidaan tulkita lähinnä eri osa-alueiden välisten erojen suhteen. Tällä tavalla arvioituna vastaajat antoivat

parhaan arvion työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan suunnitelmalle, jonka osalta kirjallisen suunnitelman tehneistä 40% arvio sen ”5” arvoiseksi. Vastausten skaalassa ”5” oli siis määritetty sanoilla ”perusteellinen suunnitelma”.

Suunnitelmien perusteellisuuden vertailussa huolestuttavaa on useiden tärkeäksi koettujen osa-alueiden (esim. lähiesimiestyön, johtamisen ja ilmapiirin kehittäminen) saama heikko arvio suunnitelmien perusteellisuudesta – oheisilla

esimerkkialueilla kaikissa 18-19% kirjallisen suunnitelman tehneistä arvioi osa-alueiden suunnitelmien tason perusteelliseksi. Vastauksista on helposti hahmotettavissa sellainen vaara, että eri asioita pidetään tärkeinä, mutta

niille ei tehdä kunnollista kehittämissuunnitelmaa. Erityisen huolestuttavaa oli se, että työn sisällön ja työolojen kehittämiseen oli erinomainen suunnitelma vain 4-6%:lla organisaatioista.



Kuva 3. Kehittämissuunnitelmien arvioitu taso valituilla osa-alueilla kaikkien vastaajien osalta.

Kuva 3 tuo esiin mielenkiintoisen kysymyksen: mikä on tärkeää – työterveyshuolto vai osaamisen ja työkyvyn kehittäminen? Vai onko niin, että työterveyshuollon suunnitelmat tehdään,

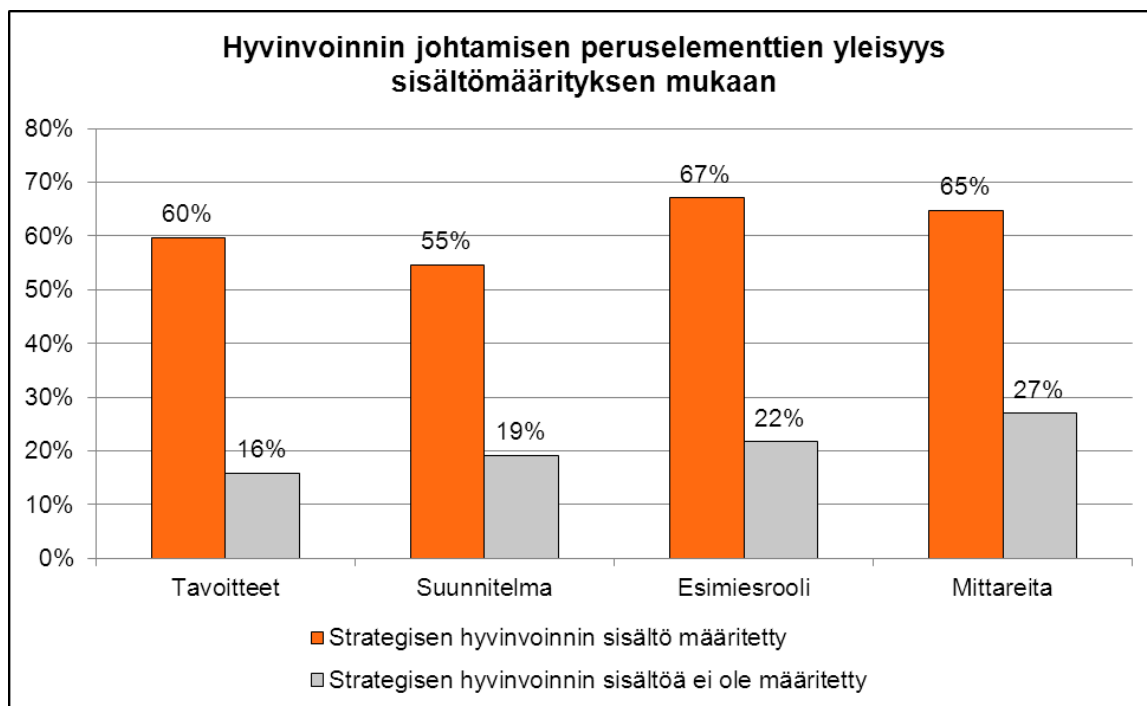
kun ne tekee lakisääteinen palvelutuottaja, mutta muita suunnitelmia ei tehdä, kun ne pitää tehdä itse?

2.4. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin sisällön, tavoitteiden ja suunnitelmallisuuden tuloksista

Strategisen hyvinvoinnin sisältöjen määrittäminen (eri osa-alueiden koettu tärkeys), tavoitteiden konkreettisuus ja kehittämissuunnitelmien taso tulisi olla tasapainossa. Tässä kokonaisuudessa tämä tutkimus tuo esiin paljon puutteita. Kuva 4 osoittaa, että 60% yrityksistä, joissa hyvinvointityön sisältö on määritetty asetetaan kirjalliset tavoitteet ja 55%:ssa tehdään kirjallinen strategisen hyvinvoinnin suunnitelma. Edelleen 67% tämän ryhmän yrityksistä on määrittänyt esimiehille roolin hyvinvointityös-

sä ja 65% asettanut hyvinvointityölle mittarit. Vastaavat luvut yrityksissä, joissa strategisen hyvinvoinnin sisältöä ei ole määritetty ovat 16% tavoitteiden, 19% kirjallisen suunnitelman, 22% esimieroolin ja 27% mittareiden osalta.

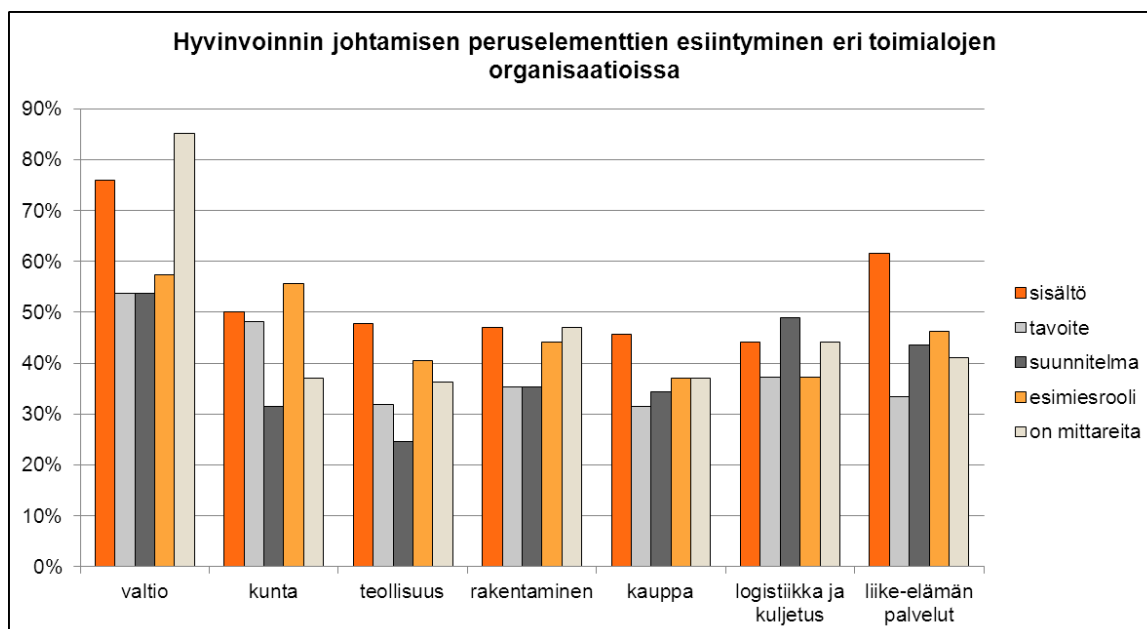
Tämä kuvastaa suunnitelmallisen työn kokonaisuutta; jos määrität sisällön ja tavoitteet, teet myös kirjallisen suunnitelman niiden saavuttamiseksi.



Kuva 4. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementtien jakaantuminen vastaajilla.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen perusteiden (sisältömäärittely, tavoitteet, kehittämissuunnitelma) kuvastaa eri toimialojen kypsyttä strategisessa hyvinvoinnissa. Alla olevassa kuvassa (Kuva 5) on esitetty hyvinvoinnin sisältöjen, tavoitteiden, suunnitelmien, esimies-

vastuun ja mittareiden yleisyys eri toimialoilla. Kuva 5 osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementit ovat parhaiten määritetty valtiosektorilla. Selkeimpiä puutteita oli havaittavissa kuntatoimialan, rakentamisen ja teollisuuden toimialoilla.

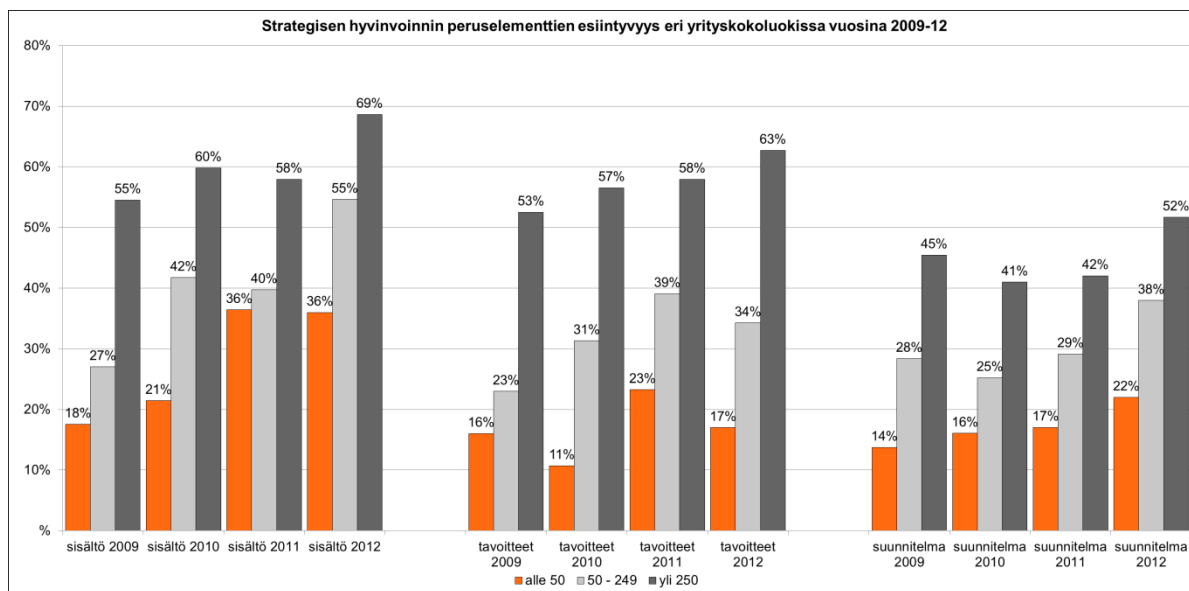


Kuva 5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementtien esiintyminen eri toimialoilla; niiden organisaatioiden %-osuudet, joissa on määritetty sisältö, tavoitteet, mittarit ja esimiesrooli sekä tehty suunnitelma.

2.5. Muutokset hyvinvoinnin sisältömäärityksessä, tavoitteissa ja kehittämissuunnitelmissa vuodesta 2009

Tärkeä tavoite vuoden 2012 tutkimuksessa oli vertailu vuosien 2009-11 tutkimusten tuloksiin. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen perusele-

menttien osalta kehitystä oli tapahtunut jonkin verran – selkeimmin pienissä keskusuurissa organisaatioissa.



Kuva 6. Strategisen hyvinvoinnin sisältömäärityksen, tavoitteiden asettamisen ja kirjallisen kehittämissuunnitelman yleisyys eri yrityskokoluokissa 2009 – 2012.

Kuva 6. osoittaa sekä pääosin kehittymistä että vuosien 2009-2012 aikana strategisen hyvinvoinnin peruselementtien osalta. Erittäin positiivista on se, että pienimmissä organisaatioissa

sisältömääritys ja tavoitteiden asettaminen on yleistynyt seurantajakson aikana. Sama pätee keskusuurissa kokoluokassa.

3. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Strategisen hyvinvoinnin johtamista kartoitettiin kolmella kysymyksellä. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin hyvinvointityöstä päättävän henkilön asemaa sekä hyvinvointityötä päävastuul-

lisena toteuttavan henkilön asemaa. Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmän jäseniä kysyttiin valintakysymyksellä, jossa oli valmiit vaihtoehdot annettuina.

3.1. Strategisen hyvinvoinnin vastuullinen

Strategisen hyvinvoinnin vastuullista päättäjää kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: Kuka yrityksessänne on päävastuussa henkilöstön hyvinvoinnista? Voitteko antaa tämän henkilön

roolin tai aseman yrityksessänne – vain yksi vastuuhenkilö vastataan. Annetut vastaukset luokiteltiin oheisen taulukon (Taulukko 7) mukaan.

Taulukko 7. Strategisen hyvinvoinnin päävastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat.

Strategisen hyvinvoinnin vastuullinen	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liiketoiminnan palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
toimitusjohtaja	51%	26%	42%	53%	54%	57%	49%	77%	44%	21%	46%	56%	51 %	51 %
henkilöstövastaava	26%	39%	38%	29%	23%	26%	44%	6%	36%	53%	33%	30%	38 %	39 %
johtajat, esimiehet	15%	15%	10%	3%	9%	5%	3%	7%	10%	10%	9%	7%	8 %	5 %
ei määritetty	2%	7%	1%	6%		2%	3%	4%	3%	3%	3%	1,4%	1 %	2 %
työsuojelupäällikkö	4%	4%	3%	3%	3%	2%		4%	2%	3%	3%	1,4%	1 %	2 %
työhyvinvointipäällikkö	2%	4%	3%	6%		5%			1%	7%	3%	1,6%	0 %	0 %
talousjohto			1%		11%	2%	3%	2%	2%	3%	2%	2,2%	0 %	0 %
työterveyshuolto		4%							1%	1%	1%	,3%	1 %	0 %
luottamusjohto			1%						1%		0,3%	,3%	0 %	0 %

Strategisen hyvinvoinnin päävastuullisen asema on yli puolessa vastaajista (46%) toimitusjohtaja (tai vastaava) ja 33%:ssa henkilöstövastaava (henkilöstöjohtaja, -päällikkö). Muiden ammattiryhmien tai tahojen merkitys on marginaalinen. Vastuu henkilöstön hyvinvoinnista on siis vahvasti johdon käsissä, ainakin kuvainnollisesti. Vuonna 2011 uutena ammattiryhmänä vastuulliseksi on nousi työhyvinvointipäällikkö, jotka nyt vastaavat strategisesta hyvinvoinnista 3%:ssa organisaatioista.

Erot toimialojen välillä toimitusjohtajan päävastuullisuuden suhteen olivat osin yllättävän

suuria; vaihteluväli oli 26-57%. Yrityskoon mukaan erot olivat luontevat; pienissä yrityksissä päävastuullinen oli toimitusjohtaja 77%:ssa vastauksista, kun luku keskisuurissa yrityksissä oli 44% ja isoissa 21%. Vastaavasti henkilöstövastaavan rooli päävastuullisena kasvoi yrityskoon kasvaessa; 6% pienissä, 36% keskisuurissa ja 53% suurissa yrityksissä.

Erot vuosiin 2009-11 verrattuna olivat pieniä, tosin toimitusjohtajan päävastuuroolin osuus putosi 56%:sta 46%:iin.

3.2. Strategisen hyvinvoinnin organisoija

Strategisen hyvinvoinnin vastuullista toteuttajaa kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: Kuka käytännössä toteuttaa hyvinvointityötä ja on sen pääasiallinen toteuttaja ja organisoija? Voitteko

antaa tämän henkilön tai tahon rooli yrityksessä – vain yksi vastuuhenkilö vastataan. Annetut vastaukset luokiteltiin oheisen taulukon (Taulukko 8). mukaan.

Taulukko 8. Strategisen hyvinvoinnin toteuttamisen vastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat.

Strategisen hyvinvoinnin pääasiallinen toteuttaja ja organisoija	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
henkilöstövastaava	47%	41%	42%	32%	29%	38%	44%	14%	46%	56%	40%	39%	58 %	49 %
toimitusjohtaja	11%	4%	20%	24%	17%	31%	23%	41%	9%	6%	18%	24%	20 %	24 %
johtajat, esimiehet	19%	24%	19%	9%	23%	10%	10%	16%	17%	18%	17%	22%	14 %	11 %
työsuojelupäällikkö	6%	6%	7%	6%	6%	5%	3%	8%	6%	3%	6%	5%	3 %	4 %
työhyvinvointipäällikkö	8%	9%	1%	6%	6%	2%		2%	3%	8%	5%	1%		
talousjohto			3%	6%	11%	2%	8%	5%	6%		4%	5%		
ei määritetty	2%	6%	1%	9%		2%	3%	5%	3%	2%	3%	2%	1 %	2 %
toimipaikan sihteeri	2%		1%	6%	6%	2%	3%	4%	4%		2%			
luottamushenkilöt	2%	4%	3%			2%	3%	1%	4%	2%	2%	1%		
työterveyshuolto		7%		3%				1%	1%	3%	2%	1%	2 %	1 %
TYHY-ryhmän puh.joht.	4%		1%						1%	2%	1%	1%	2 %	1 %
päälouottamusmies					3%	2%	3%	3%			1%			

Strategisen hyvinvoinnin pääasiallinen toteuttaja oli vajaassa puolessa (40%) yrityksistä henkilöstövastaava. Toimitusjohtaja (tai vastaava) toteuttaa hyvinvointityötä 18%:ssa yrityksistä ja esimiesten vastuulla hyvinvointi on 17%:ssa vastaajista.

Toimialojen erot ovat varsin pieniä, rakentamisen ja kuljetuksen aloilla toimitusjohtaja rooli korostuu muita toimialoja enemmän. Yrityksen koon mukaan asetelma selkiytyy; pienissä yrityksissä toimitusjohtaja vastaa hyvinvoinnin toteuttamisesta 41%:ssa yrityksistä, kun henkilöstövastaavan rooli hyvinvoinnin toteuttajana on keskisuurista yrityksistä 46%:lla ja isoista yrityksistä 56%:lla.

Kokonaisuudessaan voidaan tulkita, että strategisen hyvinvoinnin toteuttaminen on yrityksen henkilöstöjohtoon käsissä. Operatiivisen johdon ja esimiesten rooli on selvästi vähäisempi, molemmilla on vajaan viidenneksen osuus operatiivisesta vastuuroolista. Tämä suuntaus on erittäin hyvä, esimies voi osana henkilöjohtamista toteuttaa ja tukea myös alaistensa hyvinvointia. Tällöin on luonnollisesti varmistettava esimiesten osaaminen ja aikaresurssi hyvinvointijohtamisessa.

3.3. Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä

Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmää kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensin tiedusteltiin ryhmän olemassaoloa ja sen jälkeen esitettiin valmiit vaihtoehdot ryhmän jäseniksi.

Ohjausryhmää kysyttiin: ”Onko yrityksessänne ohjaus tai työryhmää hyvinvoinnin edistämiseksi, siis esimerkiksi tyhy tai tyky ryhmä tms, jos on ketkä (asema) osallistuvat ryhmän toimintaan?” Vastaukset alla (Taulukko 9).

Taulukko 9. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmän yleisyydestä eri toimialoilla ja kokoluokissa, sekä olemassa oleviin ryhmiin kuuluvien henkilöiden asema.

Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liiketoiminnan palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
on ohjausryhmä - %	67%	56%	43%	38%	37%	37%	36%	22%	52%	61%	44%	44%	45%	44%
osallistujat niissä joilla on ohjausryhmä														
henkilöstön edustaja	92 %	83 %	90 %	100 %	77 %	94 %	79 %	95 %	88 %	86 %	88 %	92%	87%	82%
henkilöstövastaava	94 %	83 %	93 %	85 %	77 %	81 %	79 %	68 %	89 %	90 %	87 %	77%	88%	84%
työsuojelu	86 %	83 %	87 %	100 %	77 %	88 %	79 %	86 %	84 %	86 %	86 %	82%	89%	89%
työterveyshuolto	53 %	70 %	73 %	69 %	46 %	75 %	64 %	45 %	49 %	82 %	64 %	63%	58%	66%
esimiehet / johtajat	53 %	57 %	57 %	77 %	69 %	63 %	43 %	68 %	46 %	64 %	58 %	60%	48%	49%
henkilöstökerhon	53 %	30 %	40 %	54 %	15 %	19 %	43 %	45 %	44 %	32 %	38 %	40%	31%	25%
toimitusjohtaja	25 %	43 %	20 %	54 %	31 %	50 %	29 %	55 %	44 %	19 %	34 %	41%	31%	31%
liikuntavastaava	56 %	30 %	20 %	46 %	0 %	13 %	21 %	27 %	33 %	29 %	30 %	34%	30%	27%
viestintävastaava	25 %	17 %	10 %	31 %	8 %	31 %	21 %	9 %	19 %	23 %	20 %	22%	21%	39%

Taulukko 9:n mukaan strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä oli 44%:ssa yrityksistä. Eri toimialoista julkinen sektori oli tässä asiassa aktiivisin; valtiotyönantajalla ohjausryhmä oli 67%:lla työpaikoista ja kuntatyönantajalla 56%:lla. Teollisuudessa luku oli 43%, ja muilla toimialoilla 36-38%:n tasolla. Yrityskoon mukaan erot olivat selkeät; pienistä yrityksistä 22% oli perustanut hyvinvoinnin ohjausryhmän, kun keskisuurissa ja suurissa yrityksissä luku oli 52-61%.

Strategisen hyvinvoinnin edistämisen ohjausryhmän jäsenistä vakiorryhmän muodostivat työsuojelun ja henkilöstön edustajat sekä henki-

löstövastaava. Heitä oli 86-88%:ssa olemassa olevista ohjausryhmistä. Työterveyshuollon edustaja oli mukana vajaassa 2/3:ssa ryhmässä (64%); esimiehiä oli yli puolessa ryhmistä (58%). Toimitusjohtaja oli mukana joka kolmannessa ohjausryhmässä (34%), heidän osuus korostui luontevasti pienemmissä yrityksissä (55%). Liikunta- ja viestintävastaava oli mukana joka neljännessä ohjausryhmässä.

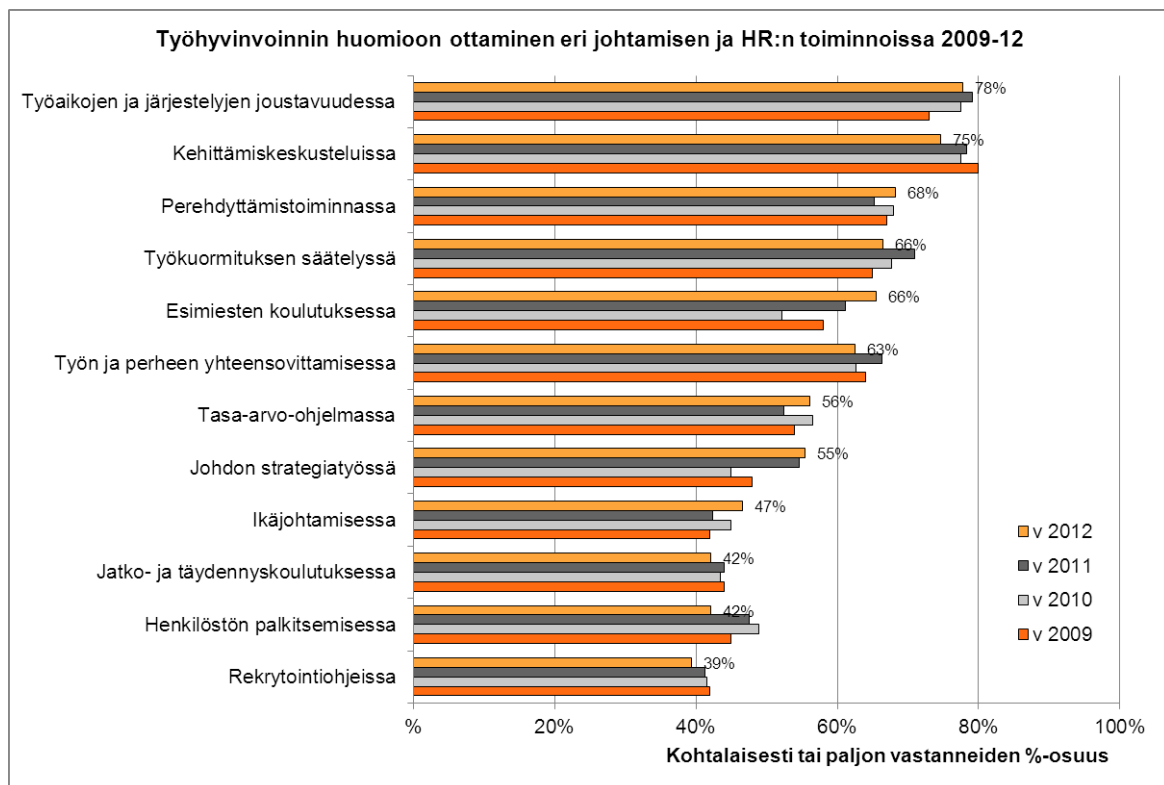
Muutokset edellisistä vuosista olivat melko pieniä.

4. Strateginen hyvinvointi yrityksen toiminnoissa

4.1. Strateginen hyvinvointi johdon toiminnoissa

Tutkimuksessa kartoitettiin strategisen hyvinvoinnin sisällyttämistä yrityksen eri toimintoihin ja johdon prosesseihin seuraavalla kysymyksellä: *Miten yrityksenne eri toiminnoissa otetaan hyvinvoinnin näkökulma huomioon. Seuraavassa listassa on eri toimintoja, joihin toivon teidän vastaavan jonkun vaihtoehdoista "ei lainkaan", "vähän", "kohtalaisesti" tai "paljon", siis sen mukaan miten hyvinvointi on otettu huomioon kyseisen toiminnon ohjeistuksessa. Haemme nimenomaan tietoa yrityksenne kirjatusta käytännöstä ja niiden toteuttamista.*

Tulosten mukaan hyvinvointi on otettu yleisimmin huomioon työaikajärjestelyjen joustavuudessa ja kehittämisseskusteluissa, joiden ohjeistuksessa 75-78% yrityksistä ottaa esiin hyvinvoinnin kohtalaisesti tai paljon. Tämä on rohkaiseva tulos. Eri toimialoista tässä suhteessa aktiivisimmat oli valtiotyönantaja, jossa hyvinvoinnin ohjeistaminen kehityskeskusteluihin oli 88%:n tasolla. Kaupan toimialalla jäätii 50%:iin. Työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa otetaan hyvinvointi huomioon kohtalaisesti tai paljon valtiotyönantajalla saavutettiin 89%.



Kuva 7. Hyvinvoinnin huomioon ottaminen "kohtalaisesti" tai "paljon" yrityksen toiminnoissa.

Johdon strategiatyö on yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Hyvinvoinnin näkökulma on mukana tässä työssä "kohtalaisesti" tai "paljon" yhteensä 55%:ssa yrityksistä, joka oli samaa tasoa kuin v. 2011 ja 10%-yksikköä korkeampi kuin vuosina 2009-10. Valtioilla ja kunta-alalla 75 ja 66% työnantajista ilmoittaa hyvinvoinnin

olevan osana johdon strategiatyötä. Vastaavasti kuljetuksen, ja teollisuuden toimialoilla jäädytään alle 50%:n lukuihin.

Myös esimiesten koulutuksessa otettiin hyvinvointi huomioon selkeästi useammin kuin vuonna 2011; ero oli 4%-yksikköä ja trendi on ollut kasvava vuodesta 2010 alkaen.

Taulukko 10. Hyvinvoinnin huomioon ottaminen yrityksen eri toiminnoissa eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Hyvinvointi yrityksen johdon ja HR:n toiminnoissa	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
Johdon strategiatyössä														
<i>ei lainkaan</i>	7%	9%	20%	15%	11%	12%	15%	20%	12%	8%	13%	9%	13%	14 %
<i>vähän</i>	19%	26%	32%	35%	40%	44%	31%	33%	29%	32%	31%	37%	42%	38 %
<i>kohtalaisesti</i>	56%	57%	41%	41%	37%	37%	44%	41%	48%	47%	45%	44%	33%	41 %
<i>paljon</i>	19%	7%	7%	9%	11%	7%	10%	6%	11%	13%	10%	10%	12%	7 %
Esimiesten koulutuksessa														
<i>ei lainkaan</i>	7%	4%	10%	18%	9%	7%	15%	21%	9%		9%	8%	20%	11 %
<i>vähän</i>	13%	20%	25%	35%	34%	33%	23%	36%	23%	18%	25%	31%	28%	30 %
<i>kohtalaisesti</i>	59%	63%	49%	32%	37%	40%	46%	40%	54%	50%	48%	48%	39%	44 %
<i>paljon</i>	20%	13%	16%	15%	20%	21%	15%	3%	14%	32%	17%	13%	13%	14 %
Rekrytointiohjeissa														
<i>ei lainkaan</i>	26%	30%	22%	35%	31%	28%	33%	37%	24%	25%	28%	20%	23%	23 %
<i>vähän</i>	28%	30%	45%	18%	37%	23%	38%	27%	39%	31%	32%	38%	36%	34 %
<i>kohtalaisesti</i>	41%	39%	29%	44%	29%	44%	18%	30%	35%	39%	35%	35%	39%	36 %
<i>paljon</i>	6%	2%	4%	3%	3%	5%	10%	6%	3%	5%	5%	7%	3%	6 %
Jatko- ja täydennyskoulutuksessa														
<i>ei lainkaan</i>	19%	13%	22%	32%	29%	16%	28%	37%	16%	14%	22%	16%	18%	17 %
<i>vähän</i>	30%	43%	38%	38%	37%	30%	38%	26%	46%	36%	36%	40%	38%	39 %
<i>kohtalaisesti</i>	52%	43%	38%	26%	29%	49%	28%	33%	37%	46%	39%	39%	39%	40 %
<i>paljon</i>		2%	3%	3%	6%	5%	5%	4%	2%	3%	3%	5%	4%	4 %
Perehdyttämistoiminnassa														
<i>ei lainkaan</i>	7%	7%	6%	9%	9%	2%	3%	11%	5%	3%	6%	5%	5%	7 %
<i>vähän</i>	24%	30%	26%	21%	20%	26%	31%	22%	28%	27%	26%	30%	26%	26 %
<i>kohtalaisesti</i>	54%	59%	54%	56%	60%	51%	46%	57%	52%	54%	54%	50%	56%	50 %
<i>paljon</i>	15%	4%	14%	15%	11%	21%	21%	10%	16%	16%	14%	15%	12%	17 %
Kehittämiskeskusteluissa														
<i>ei lainkaan</i>	2%		10%	26%	20%	14%	8%	16%	9%	6%	10%	5%	6%	6 %
<i>vähän</i>	9%	13%	22%	9%	20%	19%	13%	19%	16%	12%	15%	16%	17%	14 %
<i>kohtalaisesti</i>	57%	65%	45%	44%	43%	37%	46%	47%	48%	52%	49%	48%	51%	53 %
<i>paljon</i>	31%	22%	23%	21%	17%	30%	33%	18%	28%	30%	26%	31%	27%	27 %
Työaika- ja järjestelyjen joustavuudessa														
<i>ei lainkaan</i>			4%	18%	6%		5%	6%	5%	2%	4%	3%	5%	4 %
<i>vähän</i>	11%	19%	22%	24%	26%	16%	13%	16%	13%	25%	18%	18%	17%	22 %
<i>kohtalaisesti</i>	61%	65%	59%	35%	66%	63%	33%	53%	60%	55%	56%	53%	51%	43 %
<i>paljon</i>	28%	17%	14%	24%	3%	21%	49%	25%	23%	18%	22%	26%	26%	30 %
Työkuormituksen säätelyssä														
<i>ei lainkaan</i>		7%	6%	21%	11%	2%	3%	10%	8%	2%	6%	4%	4%	5 %
<i>vähän</i>	28%	26%	28%	21%	31%	23%	33%	24%	27%	30%	27%	25%	28%	29 %
<i>kohtalaisesti</i>	63%	63%	58%	41%	51%	70%	33%	57%	56%	55%	56%	60%	54%	50 %
<i>paljon</i>	9%	4%	9%	18%	6%	5%	31%	9%	9%	13%	11%	11%	14%	15 %
Työn ja perheen yhteensovittamisessa														
<i>ei lainkaan</i>	4%	6%	6%	18%	11%	7%	3%	11%	7%	3%	7%	8%	10%	9 %
<i>vähän</i>	15%	48%	45%	15%	31%	28%	18%	23%	29%	38%	30%	26%	27%	26 %
<i>kohtalaisesti</i>	63%	41%	36%	50%	54%	51%	51%	51%	48%	47%	48%	52%	48%	46 %
<i>paljon</i>	19%	6%	13%	18%	3%	14%	28%	15%	16%	12%	14%	14%	15%	18 %
Ikäjohtamisessa														
<i>ei lainkaan</i>	15%	20%	23%	18%	23%	12%	28%	32%	17%	12%	20%	16%	16%	18 %
<i>vähän</i>	37%	31%	30%	32%	37%	37%	31%	26%	39%	35%	34%	42%	39%	40 %
<i>kohtalaisesti</i>	43%	44%	35%	44%	37%	47%	33%	38%	38%	45%	40%	37%	41%	35 %
<i>paljon</i>	6%	4%	12%	6%	3%	5%	8%	4%	6%	8%	6%	6%	3%	7 %
Tasa-arvo-ohjelmassa														
<i>ei lainkaan</i>	4%	15%	23%	24%	26%	23%	26%	34%	15%	11%	19%	15%	14%	22 %
<i>vähän</i>	17%	35%	19%	24%	31%	19%	33%	19%	25%	29%	25%	33%	29%	23 %
<i>kohtalaisesti</i>	65%	41%	46%	35%	37%	42%	31%	40%	46%	45%	44%	42%	47%	40 %
<i>paljon</i>	15%	9%	12%	18%	6%	16%	10%	7%	15%	14%	12%	10%	10%	14 %
Henkilöstön palkitsemisessa														
<i>ei lainkaan</i>	20%	20%	28%	24%	20%	23%	23%	28%	18%	23%	23%	15%	17%	17 %
<i>vähän</i>	37%	37%	29%	32%	46%	33%	36%	29%	37%	39%	35%	37%	34%	37 %
<i>kohtalaisesti</i>	43%	41%	43%	35%	29%	40%	31%	39%	40%	36%	38%	41%	42%	39 %
<i>paljon</i>		2%		9%	6%	5%	10%	4%	5%	3%	4%	7%	7%	6 %

4.2. Strateginen hyvinvointi esimiesten vastualueilla

Esimiesten roolia ja vastuuta kartoitettiin kaksi-vaiheisesti seuraavilla kysymyksillä. Ensin kysyttiin: *Onko yrityksessänne määritelty lähiesimiehille selkeä rooli henkilöstön (alaisten) hyvinvoinnin kehittämisessä?* Ja jos vastaaja vastasi tähän kysymykseen ”esimiehillä on määritelty rooli hyvinvoinnissa”, seurasi toinen ky-

symys: *Mitä osa alueita esimiesten vastuulle on määritelty yrityksessänne, ja millä tavalla niitä toteutetaan?* Tässä kysymyksessä oli 13 osa-alueita ja jokaisessa kolme vastausvaihtoehtoa (ei määritelty, rooli määritelty, toteutetaan satunnaisesti; sekä rooli määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti). Tulokset alla (Taulukko 11).

Taulukko 11. Esimiesten roolin määrittäminen hyvinvoinnin edistämisen eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Esimiehen rooli määritelty hyvinvoinnin edistämiseksi	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
on määritelty - %	57%	56%	41%	44%	37%	37%	46%	24%	40%	70%	46%	43%	37%	35%
Jakaumat niiden osalta, joilla esimiesten rooli on määritelty														
hyvinvointi mukana kehityskeskusteluissa														
ei määritelty												4%	2%	3%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	26%	43%	43%	67%	8%	44%	50%	33%	43%	40%	40%	25%	30%	33%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	74%	57%	57%	33%	92%	56%	50%	67%	57%	60%	60%	70%	68%	63%
esimies tukee alaistensa jaksamista, hyvinvointia, työkykyä												1%	3%	1%
ei määritelty														
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	32%	40%	32%	33%	31%	25%	61%	33%	43%	34%	36%	32%	41%	42%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	68%	60%	68%	67%	69%	75%	39%	67%	57%	66%	64%	66%	56%	57%
esimies vastaa (on vastuussa) alaistensa hyvinvoinnista														
ei määritelty	6%	3%	7%	13%		13%	6%		11%	6%	7%	8%	12%	10%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	16%	40%	39%	33%	31%	25%	67%	46%	34%	33%	35%	35%	45%	37%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	77%	57%	54%	53%	69%	63%	28%	54%	55%	61%	58%	57%	43%	53%
esimies valvoo työn kuormittavuutta, kehittää työn organisointi														
ei määritelty	3%	3%			8%				2%	2%	2%	3%	2%	3%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	19%	50%	39%	33%	46%	50%	56%	46%	39%	40%	40%	36%	36%	33%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	77%	47%	61%	67%	46%	50%	44%	54%	59%	58%	58%	60%	62%	63%
vastaa kompetenssin kehittymisestä														
ei määritelty	6%	10%	11%			25%	6%	8%	14%	6%	9%	8%	8%	8%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	35%	57%	39%	53%	38%	25%	22%	29%	48%	39%	40%	43%	47%	36%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	58%	33%	50%	47%	62%	50%	72%	63%	39%	55%	52%	48%	45%	56%
hyväksyy joustavat työajat														
ei määritelty	10%	10%	14%	13%	8%	19%	6%	8%	16%	10%	11%	19%	14%	9%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	19%	50%	43%	20%	23%	38%	6%	17%	34%	33%	30%	25%	26%	32%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	71%	40%	43%	67%	69%	44%	89%	75%	50%	58%	58%	55%	60%	59%
hyväksyy yksilölliset työratkaisut														
ei määritelty	23%	10%	11%	20%	8%	6%		8%	20%	8%	12%	20%	15%	16%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	23%	47%	43%	33%	31%	56%	28%	25%	41%	39%	37%	36%	34%	35%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	55%	43%	46%	47%	62%	38%	72%	67%	39%	53%	51%	43%	52%	49%
estää työpaikkakiusaamista														
ei määritelty	3%		4%	7%	8%	6%	11%	4%	7%	4%	5%	3%	3%	7%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	23%	30%	21%	27%	8%	25%	22%	29%	20%	23%	23%	26%	31%	32%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	74%	70%	75%	67%	85%	69%	67%	67%	73%	73%	72%	70%	65%	61%
erottelee työn ja vapaa-ajan														
ei määritelty	23%	27%	21%	27%	15%	25%	17%	17%	25%	23%	23%	25%	24%	24%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	29%	47%	25%	20%	46%	38%	56%	46%	30%	37%	36%	32%	34%	40%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	48%	27%	54%	53%	38%	38%	28%	38%	45%	40%	41%	42%	42%	36%
kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti														
ei määritelty												1%	1%	2%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	19%	33%	18%	27%	15%	19%	17%	13%	27%	22%	22%	20%	25%	24%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	81%	67%	82%	73%	85%	81%	83%	88%	73%	78%	78%	79%	74%	74%
edistää työuran suunnittelua														
ei määritelty	10%	13%	18%		23%	31%			18%	14%	13%	11%	15%	12%
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	26%	73%	29%	47%	23%	56%	50%	42%	43%	45%	44%	52%	43%	50%
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	65%	13%	54%	53%	54%	13%	50%	58%	39%	41%	43%	36%	42%	37%
vastaa varhaisen puuttumisen aloittamisesta														
ei määritelty	3%		7%		15%				9%	1%	3%	8%		
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	13%	37%	21%	40%		31%	28%	25%	27%	23%	25%	25%		
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	84%	63%	71%	60%	85%	69%	72%	75%	64%	76%	72%	67%		
edistää työhön paluun tukea pitkän sairausloman jälkeen														
ei määritelty	3%	7%		7%	8%	6%			9%	2%	4%	7%		
määritelty, toteutetaan satunnaisesti	35%	27%	29%	40%	38%	38%	33%	33%	39%	30%	33%	36%		
määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti	61%	67%	71%	53%	54%	56%	67%	67%	52%	67%	63%	56%		

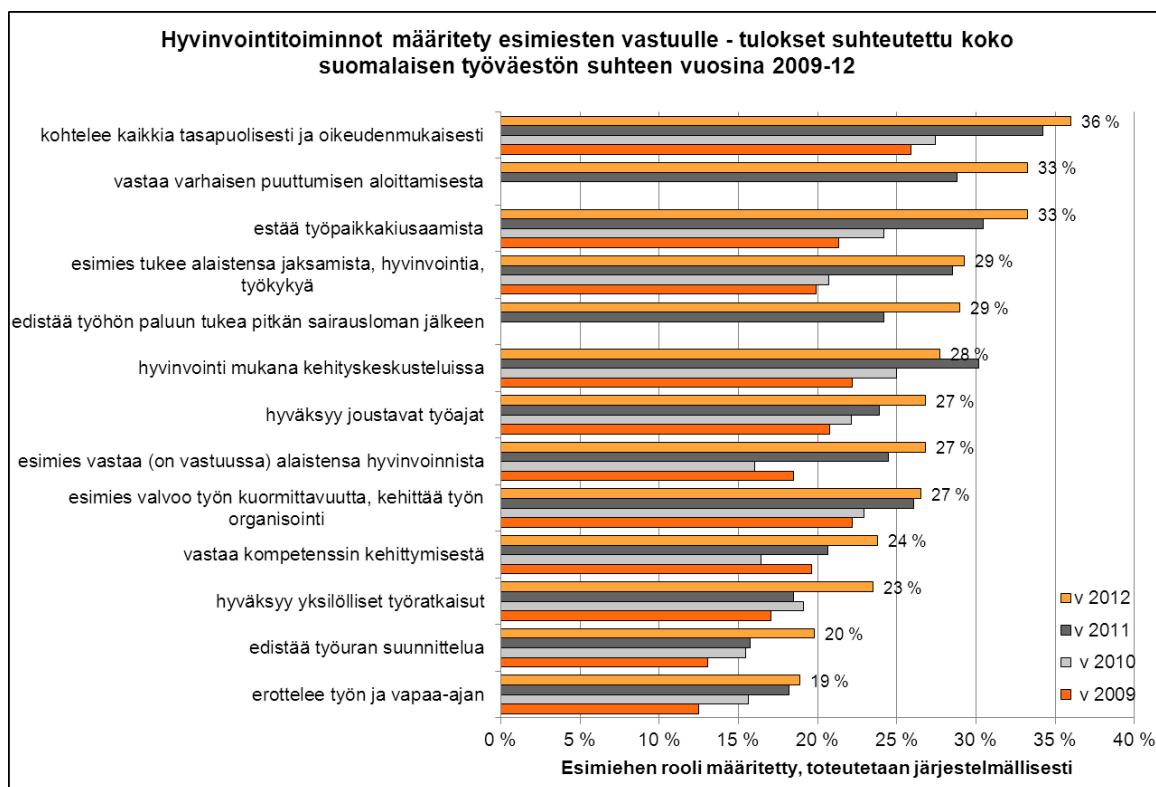
Taulukko 11:n tulokset ovat erittäin kannustavia. 46%:lla yrityksistä esimiehillä oli selkeä määritetty rooli henkilöstön hyvinvoinnin edistämässä. Luku tuntuu pieneltä, mutta siinä on kuitenkin selkeä nousu edellisiin vuosiin verrattuna. Esimiehen roolin määrittäminen oli yhteydessä yrityskokoon (isoissa yrityksissä rooli määritetty 70%:ssa, pienissä 24%:ssa). Toimialoista paras oli valtiotyönantaja (57%) ja heikoimmat kauppa ja kuljetus (37%).

Esimiesten rooleista tärkeimmäksi on linjattu henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu; siinä 78% kaikista niistä vastaajista, joilla esimiesten rooli strategisessa hyvinvoinnissa oli määritetty valitsi vaihtoehdon ”rooli määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti”. Eri-tyisen korkealle nostettiin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaupan ja liike-elämän palvelujen toimialalla (83-85%).

Mielenkiintoisia vastauksia saatiin kysymyksiin esimiesten vastuusta suhteessa alaisten hyvin-

vointiin. Esimiehen roolin alaisten hyvinvoinnin tukijana oli määrittänyt selkeästi 64% niistä vastaajista, joilla esimiesten rooli hyvinvointityössä yleensä oli määritetty. Vastaava luku kysymykseen ”esimies vastaa (on vastuussa) alaistensa hyvinvoinnista” 58%.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että vain noin 30% suomalaisista työskentelee yrityksissä, joissa esimiehille on selkeästi vastuutettu henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen. Tähän päästään kun muistetaan, että vain 46%:lla yrityksistä esimiehille oli määritetty rooli henkilöstön hyvinvoinnin kehittämässä. Tällä tavalla lasketut tulokset on esitetty alla (Kuva 8), joka osoittaa selkeästi että kaikkein huonoiten on ohjeistettuja ja johdettuja ovat työn ja vapaa-ajan erottelu sekä työuran suunnittelu. Positiivista oli se, että selkeät työkykyä tukevat prosessit, varhainen puuttuminen (33%) ja työhön paluun tuki (29%) olivat erittäin hyvin vastuutettu esimiehille.



Kuva 8. Esimiehille määritetty, ja järjestelmällisesti toteutettu rooli henkilöstön hyvinvoinnin kehittämässä suhteutettuna koko työväestöön vuosina 2009-12.

Erot vuosien 2009 ja 2010 tuloksiin olivat selkeät johtuen siitä, että nyt 46% organisaatioista oli vastuuttanut hyvinvointiasiat esimiehille.

Positiivista oli nähdä kehitystä esimiesten hyvinvointivatuissa, joita konkreettisesti edustavat varhainen puuttuminen ja työhön paluun tuki.

Esimiesten vastuun jalkauttamista kysyttiin vuoden 2012 tutkimuksessa neliosaisella kysymyksellä: "Miten esimiesten osaamista työhyvinvoinnin johtamisessa ja eri osa-alueiden edistämässä on varmistettu?" Kysymyksen osa-alueet olivat: "esimiesten vastuut ja roolit tiedotettu kirjetse, sähköpostilla tai intranetissä"; "esimiesten vastuut ja roolit kerrottu esimiespäivillä tai muissa yhteisissä tilaisuuksissa";

sa"; "esimiesten vastuista pidetty asiantuntijaluentoja"; sekä "esimiesten vastuut sisällytetty esimiesvalmennuksiin". Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1 = ei toteutettu, 2 = toteutettu pienelle osalle esimiehistä, 3 = toteutettu puolelle esimiehistä, 4 = toteutettu suurimmalle osalle esimiehistä, ja 5 = toteutettu kaikille esimiehille. Tulokset eri toimialoilta ja kokoluokista on ohessa, Taulukko 12.

Taulukko 12. Jakaumat kysymykseen "Miten esimiesten osaamista työhyvinvoinnin johtamisessa ja eri osa-alueiden edistämässä on varmistettu?" eri toimialoilla ja kokoluokissa niiden organisaatioiden osalta, joissa esimiehille oli määritetty rooli työhyvinvoinnissa.

esimiesten vastuut ja roolit tiedotettu kirjetse, sähköpostilla tai intranetissä	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2012
	valtio	kunta	teol-lisuus	raken-taminen	kauppa	logistiikka ja kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
ei toteutettu	13%	17%	18%	7%	15%	19%	11%	25%	16%	11%	15%
toteutettu pienelle osalle esimiehistä		7%	7%	13%			11%	13%	2%	5%	5%
toteutettu puolelle esimiehistä		7%	7%		8%	6%		4%	7%	2%	4%
toteutettu suurimmalle osalle esimiehistä	13%	17%	14%	7%	38%	25%	11%	8%	18%	18%	17%
toteutettu kaikille esimiehille	74%	53%	54%	73%	38%	50%	67%	50%	57%	64%	60%

esimiesten vastuut ja roolit kerrottu esimiespäivillä tai muissa yhteisissä tilaisuuksissa	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2012
	valtio	kunta	teol-lisuus	raken-taminen	kauppa	logistiikka ja kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
ei toteutettu	10%	17%	18%	7%	15%	6%	11%	33%	9%	8%	13%
toteutettu pienelle osalle esimiehistä		3%	7%	7%			11%	8%	2%	4%	4%
toteutettu puolelle esimiehistä	6%	7%	7%		8%	6%		8%	5%	5%	5%
toteutettu suurimmalle osalle esimiehistä	26%	30%	25%	20%	31%	31%	28%	8%	32%	30%	27%
toteutettu kaikille esimiehille	58%	43%	43%	67%	46%	56%	50%	42%	52%	53%	51%

esimiesten vastuista pidetty asiantuntijaluentoja	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2012
	valtio	kunta	teol-lisuus	raken-taminen	kauppa	logistiikka ja kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
ei toteutettu	13%	27%	18%	40%	38%	19%	44%	46%	30%	18%	26%
toteutettu pienelle osalle esimiehistä	10%	3%	11%					8%	2%	5%	5%
toteutettu puolelle esimiehistä	6%	7%	4%		31%			4%	9%	5%	6%
toteutettu suurimmalle osalle esimiehistä	29%	30%	39%	27%	8%	50%	17%	13%	36%	31%	30%
toteutettu kaikille esimiehille	42%	33%	29%	33%	23%	31%	39%	29%	23%	41%	34%

esimiesten vastuut sisällytetty esimiesvalmennuksiin	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2012
	valtio	kunta	teol-lisuus	raken-taminen	kauppa	logistiikka ja kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
ei toteutettu	6%	23%	7%	13%	15%	6%	22%	29%	14%	8%	13%
toteutettu pienelle osalle esimiehistä	10%	10%	14%	7%		6%	11%	13%	11%	7%	9%
toteutettu puolelle esimiehistä	6%	3%	11%		15%	6%	6%	4%	11%	5%	7%
toteutettu suurimmalle osalle esimiehistä	32%	30%	32%	40%	46%	44%	22%	17%	36%	37%	34%
toteutettu kaikille esimiehille	45%	33%	36%	40%	23%	38%	39%	38%	27%	42%	37%

Taulukko 12 osoittaa, että sähköposti tiedottamista kaikille esimiehille toteutettiin 60%:ssa organisaatioista, kun taas asiantuntijaluennoilla ja esimiesvalmennuksissa esimiesten osaamista varmistettiin 34-37%:ssa organisaatiosta. Suh-

teutettuna kaikkiin organisaatioihin, voidaan arvioida, että suomalaisten esimiehistä kuudesosa on saanut koulutusta työhyvinvoinnin johtamisessa.

5. Hyvinvointityön eri toiminnot

5.1. Työterveyshuolto

Työterveyshuollon toimintoja kartoitettiin kahdella kysymyksellä, joista ensimmäinen oli: ”Mitä seuraavista toimenpiteistä / palveluista

työterveyshuoltonne tekee säännöllisesti vuosittain?” Vastaukset alla (Taulukko 13).

Taulukko 13. Työterveyshuollon vuosittain tekemien toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Työterveyshuolto tekee vuosittain	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
Tekee kirjallisen toimintasuunnitelman	94%	87%	83%	65%	71%	91%	85%	71%	83%	94%	84%	76%	77%	75%
Tukee työkykyä ylläpitävää toimintaa	91%	87%	84%	79%	74%	91%	69%	64%	87%	96%	83%	52%	73%	78%
Osallistuu aktiivisesti terveys- ja työkyvyttömyysriskien vähentämiseen	74%	69%	77%	71%	51%	74%	54%	43%	72%	87%	69%	80%	58%	62%
Osallistuu työhyvinvoinnin edistämiseen työyhteisötasolla	70%	76%	64%	53%	43%	70%	49%	35%	64%	84%	63%	65%	56%	57%
Raportoi tavoitteiden toteutumisesta ja vaikuttavuudesta	85%	56%	72%	62%	51%	77%	67%	46%	77%	79%	68%	58%	53%	56%
Osallistuu työkuormituksen säätelyyn	26%	33%	33%	24%	14%	35%	21%	12%	25%	44%	28%	28%	29%	24%

Taulukko 13 osoittaa, että yritysten työterveyshuolloista 84 % tekee vuosittain kirjallisen toimintasuunnitelman ja 83 % ilmoitti työterveyshuollon tukevan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Vastaavasti työterveyshuolto osallistuu aktiivisesti (vuosittain) terveys- ja työkyvyttömyysriskien vähentämiseen 69 %:ssa yrityksistä. Työyhteisötasolla työhyvinvointia edistetään vuosittain 65 %:ssa yrityksistä ja tavoitteiden toteutumisesta ja vaikuttavuudesta raportoidaan vuosittain 68 %:ssa yrityksistä. Näissä lakisääteisissä toiminnoissa tuloksen pitäisi olla kaikissa osa-alueissa 100 %!

Erityisen vähän myönteisiä vastauksia sai työterveyshuollon osallistuminen työkuormituksen säätelyyn, vain 28 %:ssa yrityksistä tätä tehdään vuosittain. Työkuormituksen säätely on selkeä yhteistoiminnallinen alue työterveyshuollon ja työnantajan välillä ja saattaa siten jäädä ”har-

maalle alueelle”. Jos yhteistyöstä asian suhteen ei ole sovittu, kumpikin osapuoli odottaa siinä toisen aktiivisuutta.

Muutokset työterveyshuollon perustoiminnoissa olivat positiivisia vuosiin 2009-11 verrattuna. Erityisesti työterveyshuollon aktiivinen osallistuminen työkykyä ylläpitävän toiminnan tukemiseen oli lisääntynyt 52 %:sta 83 %:iin. Vastaavasti terveys- ja työkyvyttömyysriskien vähentämiseen oli vähentynyt hieman 80 %:sta 69 %:iin.

Toinen kysymys työterveyshuollon toiminnoista kartoitti eri hyvinvointiin liittyvien toimintojen riittävyttä: ”Seuraavista työterveyshuollon toiminnoista haluaisimme tietää, miten usein / riittävästi työterveyshuolto niitä mielestänne tekee.” Vastaukset seuraavalla sivulla, Taulukko 14.

Taulukko 14. Työterveyshuollon eri toimintojen riittävyyden jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa.

työterveyshuollon toimintojen riittävyydestä	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
Tekee työpaikkaselvityksiä														
ei lainkaan		4%	1%	6%	9%		5%	7%	2%	1%	3%	2%	4%	5%
jossain määrin	30%	39%	26%	41%	23%	30%	26%	35%	35%	23%	30%	38%	50%	43%
riittävästi	70%	57%	72%	53%	69%	70%	69%	58%	63%	76%	66%	60%	47%	51%
Tekee kohdennettuja terveystarkastuksia														
ei lainkaan	2%	2%	4%	12%	9%	2%	3%	10%	4%		4%	2%	5%	8%
jossain määrin	13%	33%	22%	29%	20%	35%	21%	26%	21%	26%	24%	28%	25%	30%
riittävästi	85%	65%	74%	59%	71%	63%	77%	64%	75%	74%	71%	70%	70%	62%
Toteuttaa vajaakuntoisen työssä selviytymisen seurantaa ja kuntoutukseen ohjausta														
ei lainkaan	2%	6%	12%	15%	17%	7%	23%	23%	7%	3%	11%	13%	16%	21%
jossain määrin	35%	57%	33%	47%	51%	44%	23%	36%	48%	39%	41%	47%	38%	46%
riittävästi	63%	37%	55%	38%	31%	49%	54%	41%	45%	57%	48%	40%	46%	32%
Toteuttaa terveyden edistämistä henkilötasolla tai kurssien kautta														
ei lainkaan	7%	4%	20%	21%	40%	23%	33%	33%	18%	9%	20%	21%	23%	26%
jossain määrin	57%	78%	48%	56%	37%	53%	31%	49%	55%	54%	53%	58%	52%	51%
riittävästi	35%	19%	32%	24%	23%	23%	36%	18%	27%	37%	28%	21%	25%	23%
Tekee poissaolojen seuranta														
ei lainkaan	15%	39%	19%	32%	34%	26%	31%	49%	17%	17%	27%	36%	37%	46%
jossain määrin	22%	35%	35%	15%	37%	30%	28%	26%	27%	35%	30%	31%	33%	24%
riittävästi	63%	26%	46%	53%	29%	44%	41%	25%	56%	48%	44%	33%	30%	30%
Tukee ihmisiä työhön paluussa														
ei lainkaan	6%	11%	17%	24%	31%	16%	31%	35%	14%	8%	18%	21%	22%	27%
jossain määrin	48%	61%	39%	44%	46%	49%	15%	39%	49%	44%	44%	54%	51%	53%
riittävästi	46%	28%	43%	32%	23%	35%	54%	26%	38%	49%	38%	26%	26%	20%

Taulukko 14:n mukaan aktiivisin työterveys-huollon toiminto kysytyistä oli kohdennetut terveystarkastukset, joita tehtiin riittävästi 71 % vastaajien mielestä. Aktiivisimmin työterveys-huolto toimi tässä asiassa valtiotyönantajan ja teollisuuden toimialoilla, passiivisin se oli rakentamisen toimialalla. Työpaikkaselvityksiä tehdään riittävästi 66%:ssa työpaikoista, heikoin tilanne on rakentamisen toimialalla – jossa tarve varmaan olisi suurin.

Aktiivinen työhyvinvoinnin edistäminen sai välttävät arvioinnit. Vajaakuntoisten työssä selviytymisen seurantaa ja kuntoutukseen ohjausta tehtiin riittävästi 48 % yrityksistä; aktiivisimmat toimialat olivat valtio, liike-elämän palvelut ja teollisuus, passiivisin vastaavasti kaupan ja kunnan toimialat. Terveiden edistäminen henkilötasolla tai kurssien kautta oli riittävää vastaajien mielestä vain 28%:ssa yrityksistä; aktiivisin toimiala oli liike-elämän palvelut ja passiivisin kunta. Ihmisten tukeminen työhön paluussa sai myös varsin kohtuulli-

sen arvion; 38 % vastaajista koki työterveys-huollon tekevät sitä riittävästi.

Työterveyshuollon tekemän poissaolojen seurannan arvioi riittäväksi 44 % yrityksistä, joka oli selkeästi korkeampi kuin edellisinä vuosina. Tilanne oli parempi keskiuurissa yrityksissä (56 %) ja heikoin pienissä (25 %). Yleinen kysymys työterveyshuollon tavoitteiden toteutumisesta ja vaikuttavuudesta sai vuositasolla paremman arvion; edellisen sivun taulukon (Taulukko 13) mukaan 68 % yrityksistä ilmoitti sitä tehtävän vuosittain. Kokonaisuudessaan yritystason raportoinnissa näyttäisi olevan kehittämisen varaa, vaikkakin esim. poissaoloseurannassa on suuria menetelmällisiä haasteita. Toisaalta poissaolot ovat toiseksi yleisin yritysten käyttämä mittari strategisen hyvinvoinnin mittaamisessa (ks. kappale 7.1.)

Muutokset vuodesta 2011 olivat varsin suuria; työterveyshuollon toiminnot olivat suurin eteenpäin mennyt työhyvinvoinnin tukitoimin-

Työterveyshuollot toteuttamistapaa kartoitettiin seuraavalla kysymyksellä: Miten työterveys-huolto on järjestetty organisaatiossanne, ts. mistä ostatte työterveyshuollon palvelut? Onko palveluntuottaja? Vastausvaihtoehdot olivat: 1 = Yksityinen lääkärikeskus, 2 = Kunnan ter-

veyskeskus, 3 = Työnantajan oma/yhteinen työterveysasema, 4 = Toisen työnantajan työterveysasema, 5 = Muu palvelun tuottaja, ja 6 = Yhdistelmä näistä. Tulokset ohessa, Taulukko 15.

Taulukko 15. Työterveyshuollon järjestämistavan jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Miten työterveyshuolto on järjestetty organisaatiossanne, ts. mistä ostatte työterveyshuollon palvelut? Onko palveluntuottaja?	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2012
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	logistiikka ja kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
Yksityinen lääkärikeskus	85%	22%	61%	76%	74%	72%	85%	72%	71%	56%	66%
Kunnan terveyskeskus		37%	12%	9%	14%	12%	10%	20%	13%	9%	14%
Työnantajan oma/yhteinen työterveysasema	9%	20%	12%	3%	6%	9%		3%	5%	19%	9%
Toisen työnantajan työterveysasema		6%	1%					2%		2%	1%
Muu palvelun tuottaja		6%	10%	3%				1%	5%	4%	3%
Yhdistelmä näistä	6%	9%	4%	9%	6%	7%	5%	2%	7%	9%	6%

Taulukko 15 osoittaa, että suurin osa, 66% organisaatioista ostaa työterveyspalvelut yksityiseltä lääkärikeskukselta. Toiseksi yleisin tapa

oli kunnan terveyskeskus, joka oli ratkaisu 14%:lla organisaatioista.

5.2. Työsuojelu ja vapaaehtoiset vakuutukset

Työsuojelun toimintaa kartoitettiin kahden kysymyksen avulla, joista ensimmäinen paneutui työsuojelun perustoimintojen kartoittamiseen ja toinen eri toimintojen tekemisen aktiivisuuteen. Kysymykset olivat: ”Mitä seuraavista

hyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä sisältyy työsuojelun ohjelmaan yrityksessänne?” ja ”Seuraavista työsuojelun toiminnoista haluaisimme tietää, miten usein niitä tehdään.” Vastaukset on vedetty yhteen alla (Taulukko 16).

Taulukko 16. Työsuojelun toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Työsuojelun toimintojen esiintyminen ja arvio niiden riittävydestä	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
työpaikkojen turvallisuusohjeisto	80%	83%	91%	79%	83%	86%	77%	78%	80%	92%	84%	81%	84%	81%
työolojen kehittäminen (lämpö, kosteus, melu, kemiallinen altistus)	83%	72%	90%	74%	74%	77%	69%	73%	77%	84%	78%	72%	76%	73%
työhön perehdyttäminen	85%	83%	96%	85%	97%	88%	90%	92%	90%	87%	89%	86%	88%	93%
työpisteiden ergonomia tarkistetaan														
ei lainkaan		2%	3%	3%	6%			2%	3%	1%	2%	2%	8%	4%
jossain määrin	28%	56%	54%	56%	40%	49%	21%	49%	40%	43%	44%	49%	49%	50%
riittävästi	72%	43%	43%	41%	54%	51%	79%	49%	57%	56%	54%	49%	44%	47%
tapaturmien määrän seuranta														
ei lainkaan	7%	2%	4%	3%			18%	11%	4%	1%	5%	6%	7%	8%
jossain määrin	9%	35%	13%	12%	29%	14%	13%	28%	17%	9%	18%	18%	18%	20%
riittävästi	83%	63%	83%	85%	71%	86%	69%	61%	79%	90%	77%	76%	75%	72%
tapaturmien syiden analysointi														
ei lainkaan	11%	11%	6%		9%	5%	26%	19%	8%	3%	9%	9%	11%	12%
jossain määrin	31%	48%	22%	29%	37%	26%	21%	30%	33%	29%	30%	31%	27%	31%
riittävästi	57%	41%	72%	71%	54%	70%	54%	51%	59%	69%	60%	60%	62%	58%

Taulukko 16 osoittaa, että työsuojelun perustoiminnot ovat varsin hyvällä mallilla yrityksissä. Työhön perehdyttämistä tehdään 89%:ssa yrityksistä, turvallisuusohjeisto on 84%:ssa ja

työolojen kehittämistä tehdään 78%:ssa yrityksistä. Luvut pienissä yrityksissä olivat yleensä alhaisempia kuin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Puutteitakin toki oli havaittavissa,

turvallisuusohjeisto puuttui liike-elämän palveluissa 23 %:lta työpaikoista sekä työolojen kehittäminen oli puutteellista kunta-alalla 28 %:lla työpaikoista.

Työpisteiden ergonomian tarkastamisessa 54% vastaajista ilmoitti, että sitä tehdään riittävästi; suurimmat puutteet pienissä yrityksissä (49%) sekä rakentamisen (42%) toimialalla.

Tapaturmien määrää seurataan riittävästi 77 %:ssa yrityksistä, mutta tapaturmien syiden

analysointia tehdään riittävästi vain 60 %:ssa yrityksistä. Heikointa aktiivisuus oli kunta-työnantajan toimialalla, sen sijaan työturvallisuuden kannalta perinteisesti haasteellisella teollisuuden alalla tilanne oli jopa erinomainen.

Muutokset työsuojauslain toiminnoissa olivat pieniä verrattuna vuosien 2009-11 tilanteeseen. Kaikki työsuojauslain lukemat tulisi saada 100 %:iin, joten kehitystyölle on vielä tehtävää.

Henkilöstöriskien hallintaan liittyen kartoitettiin tutkimuksessa vuonna 2012 myös vapaaehtoisten vakuutusten käyttöä. Kysymys oli pelkistetty: *Onko organisaatiossanne otettu henkilös-*

tölle vapaaehtoisia vakuutuksia? ja alakohdat olivat vapaaehtoinen tapaturmavakuutus ja vapaaehtoinen terveysturvavakuutus. Tulokset ohessa, Taulukko 17.

Taulukko 17. Vapaaehtoisen tapaturma- ja terveysturvavakuutuksen käyttö eri toimialoilla ja kokoluokissa.

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
vapaaehtoinen tapaturmavakuutus	4%	26%	38%	56%	43%	44%	46%	39%	39%	27%	34%
vapaaehtoinen terveysturvavakuutus	2%	4%	20%	21%	23%	9%	23%	17%	19%	6%	14%

Taulukko 17 osoittaa, että vapaaehtoinen tapaturmavakuutus oli paljon yleisempi kuin vapaaehtoinen terveysturvavakuutus (34% vs 14% kaikista organisaatioista). Vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen suhteen aktiivisimmat toimialat olivat rakentaminen (56%) ja liike-elämän palvelut (46%), passiivisin taas valtiotyönantaja (4%). Kokoluokissa vähiten vapaa-

ehtoista tapaturmavakuutusta otettiin isoissa organisaatioissa.

Vapaaehtoisen terveysturvavakuutuksen osalta aktiivisimmat toimialat olivat kaupan ja liike-elämänpalvelujen toimialat (23%), passiivisimmat julkinen sektori (2-4%). Kokoluokissa passiivisin oli jälleen isot organisaatiot (6%).

5.3. Terveyden edistäminen

Terveyden edistäminen kuuluu työnantajan aktiivisen toiminnan piiriin strategisessa hyvinvoinnissa ja sen takia siihen pureuduttiin kahden kysymyskokonaisuuden kautta. Työterveyshuollon osalta asiaa kartoitettiin myös ja Taulukko 14 osoitti, että 28 %:n vastaajien mielestä työterveyshuolto tekee terveyden edistämistä yksilö- tai ryhmätasolla riittävästi.

Ensimmäinen kysymys terveyden edistämisessä oli luentojen ja tietoisuuksien järjestäminen ja

henkilöstön osallistumisaktiivisuus. ”Järjestetäänkö yrityksessänne luentoja tai tietoisuuksia terveyden ja terveyteen liittyvien elämäntapojen edistämiseksi?” Vastausvaihtoehtoja oli neljä: 1 = ei järjestetä, 2 = järjestetään, pieni osa henkilöstöstä osallistuu, 3 = järjestetään, puolet henkilöstöstä osallistuu, ja 4 = järjestetään, suurin osa henkilöstöstä osallistuu. Tulokset alla (Taulukko 18).

Taulukko 18. Luentojen ja tietoisuuksien järjestämisen yleisyys ja niihin osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Terveyden edistäminen; luentojen ja tietoisuuksien järjestäminen	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liikkeen elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
ei järjestetä	30%	39%	57%	62%	60%	49%	44%	70%	45%	31%	48%	62%	52%	53%
järjestetään, pieni osa henkilöstöstä osallistuu	20%	52%	30%	24%	31%	28%	26%	10%	26%	53%	31%	18%	25%	25%
järjestetään, puolet henkilöstöstä osallistuu	22%	4%	4%	12%	6%	5%	13%	5%	13%	9%	9%	9%	11%	10%
järjestetään, suurin osa henkilöstöstä osallistuu	28%	6%	9%	3%	3%	19%	18%	15%	17%	7%	13%	11%	12%	12%
Luennoille osallistujia (%) kaikissa yrityksissä	36 %	14 %	12 %	10 %	8 %	20 %	23 %	15 %	22 %	19 %	18 %	14 %	17 %	17 %

Luentoja ja tietoisuuksia järjestettiin melko aktiivisesti, tosin vain 18 % työväestöstä osallistuu niihin vuosittain.

Taulukko 18:n mukaan vajaa puolet yrityksistä (48 %) ei järjestänyt luentoja tai tietoisuuksia. 31 %:ssa organisaatioista pieni osa henkilöstöstä osallistui luennoille, 9 %:ssa noin puolet ja 13 %:ssa suurin osa henkilöstöstä osallistui luennoille.

Toimialoista aktiivisin luentojen ja tietoisuuksien järjestäjä oli valtiotyönantaja (70 %) ja passiivisimmat rakentaminen (38 %) ja kauppa (40 %). Yrityskoon mukaan aktiivisuus oli suurinta isoissa yrityksissä ja pienintä pienissä.

Muutokset vuosista 2009-11 terveyden edistämisen luennoissa olivat positiivisesti hieman ylöspäin.

Toinen kysymyskokonaisuus terveyden edistämässä oli pidempien projektien toteuttaminen. Ensimmäinen kysymys oli seuraava: ”Järjestetäänkö yrityksessänne projekteja terveyden ja terveyteen liittyvien elämäntapojen edistämiseksi ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Projektilla tarkoitetaan tässä yhteydessä säännöllisesti toistuvaa, vähintään useita kuukausia jatkuvaa toimintaa.” Jos tähän kysymykseen vastasi

myöntävästi, avautui kolme tarkentavaa kysymystä: ”Mitä aihepiirejä hyvinvoinnin projektit käsittelevät? Miten usein hyvinvoinnin projekteja järjestetään, antakaa oikea vastaus seuraavista vaihtoehdoista. Kuinka suuri osa henkilöstöstä osallistuu hyvinvoinnin projekteihin? Antakaa arvionne 10% yksikön tarkkuudella.” Tulokset alla (Taulukko 19).

Taulukko 19. Terveyden edistämisen projektien järjestämisen yleisyys ja sisällöt eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Terveyden edistämisen projektien yleisyys, sisällöt ja osallistumisaktiivisuus	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
Järjestetäänkö projekteja	28%	41%	36%	24%	14%	35%	26%	11%	30%	47%	30%	21%	31%	28%
Mitä projekteja - % niiden osalta, joissa projekteja järjestetään														
liikunta-aktiivisuuden kehittäminen	87%	95%	68%	88%	80%	80%	100%	91%	82%	84%	84%	82%	80%	79%
fyysisen kunnon kehittäminen	87%	82%	76%	88%	100%	67%	100%	100%	70%	86%	82%	86%	77%	71%
tuki- ja liikuntaelinten vaivojen vähentämien	80%	68%	84%	88%	80%	73%	60%	64%	67%	84%	76%	59%	55%	69%
yleinen terveyden edistäminen	100%	77%	68%	88%	60%	53%	80%	64%	88%	70%	75%	74%	65%	67%
painonhallinta	60%	73%	76%	75%	80%	73%	60%	64%	55%	82%	71%	62%	68%	60%
yleinen hyvinvoinnin edistäminen	93%	68%	56%	88%	60%	53%	80%	64%	73%	68%	69%	72%	69%	69%
henkisen vireyden kehittäminen	73%	55%	36%	88%	60%	60%	70%	55%	64%	55%	58%	50%	56%	50%
tupakoinnin lopettaminen	47%	41%	84%	63%	80%	40%	20%	27%	61%	55%	54%	45%	46%	62%
sydänterveyden edistäminen, verenpaine	67%	23%	68%	50%	40%	33%	70%	45%	55%	48%	50%	38%	42%	44%
alkoholin käytön vähentäminen	27%	9%	36%	50%	20%	33%	20%	18%	21%	32%	27%	21%	27%	30%
Hyvinvointiprojekteja keskimäärin krt/v	1,9	2,0	2,1	2,8	1,2	1,4	2,7	1,2	2,1	2,1	2,0	1,6	1,6	1,7
osallistujia (%) niissä yrityksissä, joissa projekteja järjestetään	39%	29%	34%	44%	38%	30%	46%	52%	36%	31%	35%	41%	32%	40%
Projekteihin osallistujia (%) kaikissa yrityksissä	11%	12%	12%	10%	5%	10%	12%	6%	11%	15%	11%	9%	10%	11%

Taulukko 19 osoittaa, että terveyden edistämisen projekteja järjestettiin 30%:ssa yrityksistä keskimäärin 2,0 kertaa vuodessa ja niihin osallistui 35% ao. yritysten henkilöstöstä. Projektien sisällöistä suosituimmat olivat jälleen perinteisesti liikunta-aktiivisuuden kehittäminen, fyysisen kunnon kehittäminen sekä tuki- ja liikuntaelinten vaivojen vähentäminen.

Toimialojen väliset erot olivat pieniä, kaupan ala tosin oli selkeästi passiivisin. Yrityskoon mukaan aktiivisuus oli suurinta isoissa yrityksissä ja pienintä pienissä. Huomiota voidaan kiinnittää siihen, että jos pienissä yrityksissä projekteja toteutetaan, osallistuu niihin sitten

yli puolet henkilöstöstä (keskimääräinen osallistujien osuus 52% henkilöstöstä).

Terveyden edistämisen projekteja järjestettiin melko vähän, vain vajaassa kolmanneksessa yrityksistä. Tuloksen mukaan 11% suomalaisesta työväestöstä osallistuu vuosittain johonkin terveyden edistämisen projektiin. Tämä on vähän, kun kohderyhmä eri terveysongelmien ja -riskien kautta arvioitaessa on 30-50%, jopa 70%.

Muutokset vuodesta 2011 olivat melko suuria. Tuloksissa palattiin vuosien 2009-10 tasolle – siis ylöspäin.

5.4. Työpaikkaliikunta

Työpaikkaliikunnan toimintoja kartoitettiin kaksiosaisella kysymyksellä seuraavasti: ”Onko yrityksessänne käytössä seuraavia henkilöstön liikunnan harrastamista tukevia toimintoja? Kuinka suuri osa henkilöstöstä käyttää säännöl-

lisesti työnantajan liikuntatukea (tuetut palvelut ja liikuntasetelit yms). Antakaa arvionne 10 % yksikön tarkkuudella.” Vastaukset alla (Taulukko 20).

Taulukko 20. Työpaikkaliikuntapalvelujen yleisyys ja henkilöstön osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja koko-
luokissa.

Työpaikkaliikunnan palvelujen yleisyys ja henkilöstön aktiivisuus	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
tuettuja yhteisiä liikuntapalveluita (esim. yhteiset jumpat, pelit)	70%	83%	57%	41%	49%	49%	56%	38%	59%	79%	60%	61%	63%	66%
liikuntasetelit tai muu yksilöllinen taloudellinen tuki	94%	76%	74%	71%	77%	70%	92%	67%	83%	86%	79%	80%	72%	75%
yhteisiä liikuntatapahtumia (koko henkilöstölle)	80%	72%	58%	47%	46%	47%	64%	56%	60%	66%	61%	60%	60%	62%
liikuntakampanjoita	57%	63%	45%	38%	43%	47%	59%	27%	59%	64%	51%	45%	43%	44%
Työpaikkaliikuntaa yleensä (jokin ym neljästä)	100%	98%	88%	82%	94%	79%	97%	83%	95%	96%	92%	92%	88%	91%
työmatkaliikunnan olosuhteet (suihkut, pyörävarasto)	87%	59%	67%	68%	60%	60%	69%	63%	67%	72%	68%	74%	70%	68%
aktiivisesti ohjattua taukoliikuntaa	28%	19%	12%	15%	6%	5%	3%	4%	15%	19%	13%	11%	18%	12%
Työpaikkaliikuntaan säännöllisesti osallistuvat	62%	35%	38%	31%	40%	27%	58%	41%	43%	41%	42%	41%	34%	41%

Taulukko 20 osoittaa, että 92 % työnantajista tuki taloudellisesti tai järjesti työpaikkaliikuntaa. Työpaikkaliikunnan yleisyys oli lähes 100 % keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, kun pienissä luku oli 83 %. Toimialoista vähäisintä tuki oli kuljetuksen toimialalla.

Eri toiminnoista yleisin oli liikuntapalvelujen taloudellinen tukeminen, jota toteutti 79 % yrityksistä. Yhteisiä liikuntapalveluja toteutti 60 %, yhteisiä tapahtumia 61 % ja liikuntakampanjoita 51 % yrityksistä. Työmatkaliikunnan olosuhteet olivat vastausten mukaan kunnossa 68 %:lla yrityksistä. Sen sijaan aktiivista taukoliikuntaa toteutettiin erittäin vähän, vain 13 % yrityksistä ilmoitti siitä.

Työpaikkaliikuntaan osallistui aktiivisesti keskimäärin 42 % henkilöstöstä, kun vastaukset pyydettiin 10%-yksikön välein (0 %, 10 %, 20 %, 30 %, ...). Aktiivisinta henkilöstö oli valtiolla ja liike-elämän palveluissa. Eri kokoluokkien välillä ei ollut eroja henkilöstön aktiivisuudessa.

Erot vuosien 2009-11 tuloksiin olivat pieniä, kokonaisuudessaan työpaikkaliikunnan toimitatavat ovat pysyneet pitkälti samoina vuosien 2009-12 aikana.

5.5. Kulttuuri- ja virkistystoiminta

Kulttuuri- ja virkistystoiminnan yleisyyttä kartoitettiin kaksiosaisella kysymyksellä seuraavasti: ”Onko yrityksessänne käytössä seuraavia henkilöstön kulttuuri ja virkistystoimintaa tu-

kevia toimintoja? Kuinka suuri osa henkilöstöstä käyttää säännöllisesti työnantajan tukemia kulttuuripalveluita. Antakaa arvionne 10 % yksikön tarkkuudella.” Tulokset Taulukko 21.

Taulukko 21. Kulttuuri- ja virkistyspalvelujen yleisyys ja henkilöstön osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Kulttuuripalvelujen yleisyys ja henkilöstön aktiivisuus	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
henkilöstötapauksia	87%	61%	71%	82%	77%	77%	74%	66%	81%	77%	75%	78%	79%	82 %
kulttuuriseteli tai vastaava vapaasti käytettävä taloudellinen tuki	70%	43%	45%	47%	49%	30%	59%	35%	49%	61%	49%	42%	32%	21 %
kulttuuritapahtumiin osallistutaan yrityksen tuella	50%	43%	45%	29%	46%	21%	46%	30%	36%	55%	41%	44%	42%	45 %
säännölliset kulttuuripalvelut (esim. henkilöstökerhon yhteydessä)	15%	13%	25%	29%	23%	14%	33%	11%	15%	35%	21%	21%	25%	22 %
kulttuuria tuetaan jollain tavalla (palvelut, tapahtumat, seteli)	98 %	80 %	84 %	88 %	83 %	84 %	85 %	76 %	91 %	90 %	86 %	64%	57 %	53 %
Kulttuuripalveluihin osallistujia keskimäärin (%)	42 %	22 %	24 %	21 %	35 %	11 %	41 %	31 %	27 %	26 %	28 %	29%	24%	33 %

Taulukko 21 osoittaa, että suosituin kulttuurin ja virkistystoiminto oli henkilöstötapaukset, joita toteutti 75 % yrityksistä. Erot toimialojen ja kokoluokkien välillä olivat pieniä.

Kulttuuritapahtumiin osallistuttiin yrityksen tuella 41 %:ssa yrityksistä, säännöllisiä kulttuuripalveluita toteutettiin 21 %:ssa yrityksistä ja vapaasti käytettävää taloudellista tukea kulttuuriin oli saatavissa 49 %:ssa yrityksistä. Jokin näistä kolmesta oli käytössä 86 %:ssa yrityksistä. Tämä on lähes sama kuin työpaikkaliikunnan tukeminen, jota toteutti 92 % yrityksistä. Kulttuurin tukeminen on siis saavuttanut sa-

man tason kuin liikunnan tukeminen. Kulttuuripalveluihin osallistui sen sijaan vähemmän ihmisiä kuin liikuntaan, keskimäärin 29 % henkilöstöstä. Tässä aktiivisuusvastauksessa ei pyydetty erottelemaan mihin palveluun (ts. säännölliseen vai kertaluonteisiin) henkilöstö osallistui.

Muutos vuodesta 2011 oli selkeä, kulttuurin tuki yleensä lisääntyi 64 %:sta 86 %:iin. Kulttuurisetelin (tms) yleistymisen oli melko selkeää – vuoden 2009 21 %:sta 32 %:n ja 42 %:n kautta 49 %:iin.

5.6. Henkilöstöruokailu

Henkilöstöruokailun järjestelyjä ja henkilöstön aktiivisuutta kartoitettiin kaksiosaisella kysymyksellä. Henkilöstöruokailun järjestelyjä kysyttiin seuraavasti: ”Miten henkilöstöruokailu on toteutettu yrityksessänne? Miten henkilöstö osallistuu eri vaihtoehtoihin työpaikkaruokailun toimintoihin?” Vaihtoehdot olivat oma henkilös-

töravintola, taloudellinen tuki lounassetelin (tms) avulla, sekä oma henkilöstöravintola että lounasseteli. Henkilöstön aktiivisuutta kysyttiin: ”Miten henkilöstö osallistuu eri vaihtoehtoihin työpaikkaruokailun toimintoihin? Vastatkaa käytäntönne mukaan jos teillä ei ole esim. henkilöstöravintolaa vastatkaa siihen ”ei kukaan”. Tulokset oheisessa taulukossa (Taulukko 22).

Taulukko 22. Henkilöstöruokailun järjestämisen yleisyys ja tapa sekä henkilöstön palvelujen käyttöaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Henkilöstöruokailun järjestäminen ja henkilöstön aktiivisuus	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
Työpaikkaruokailun järjestetty	91%	81%	67%	68%	54%	56%	72%	53%	71%	87%	71%	68%	74%	69%
Miten henkilöstöruokailu on toteutettu yrityksessänne?														
oma henkilöstöravintola	33%	46%	39%	6%	23%	19%	3%	14%	23%	42%	27%	25%	29%	32%
taloudellinen tuki lounassetelin (tms) avulla	50%	17%	19%	44%	20%	35%	51%	34%	42%	22%	32%	31%	21%	26%
sekä oma henkilöstöravintola että lounasseteli	7%	19%	9%	21%	11%	7%	21%	6%	7%	24%	13%	12%	24%	10%
Palvelun käyttö niissä yrityksissä, joissa henkilöstöruokailu on järjestetty														
käyttää omaa henkilöstöravintolaa	27%	27%	23%	13%	19%	13%	13%	12%	13%	34%	20%	26%	34%	31%
käyttää lounasseteliä tms tukea	33%	12%	13%	29%	19%	21%	51%	27%	24%	22%	24%	32%	30%	32%

Taulukko 22 osoittaa, että 71 % yrityksistä oli järjestänyt henkilöstöruokailun, oma henkilöstöravintola oli 27 %:lla, taloudellista tukea tarjosi 32 % ja sekä näiden yhdistelmä oli käytössä 13 %:lla yrityksistä. Tämä on hyvä tulos, ja se tukee terveellisen ruokavalion tavoitteita. Henkilöstöravintolassa syöty lounas on usealla työssä käyvällä päivän ainoa lämmin ateria ja silloin sen terveellisyys on erityisen tärkeää. Tässä kyselyssä ei ruoan terveellisyyteen voitu pureutua.

Erot toimialojen välillä olivat selkeitä; julkisella sektorilla henkilöstöruokailu oli järjestetty lähes jokaisella työpaikalla, kun taas kaupan ja kuljetuksen toimialoilla jäätin hieman yli puoleen.

Tämä selittyy osin ao. alojen pienyritysvaltaisudella; yrityskoon mukaan henkilöstöruokailun järjestämisessä oli selkeät erot; pienissä yrityksissä asia oli järjestetty 53 %:lla, kun luvut olivat keskiuurissa 71 % ja suurissa yrityksissä 87 %.

Henkilöstön aktiivisuus – siis ruokailupalvelujen käyttö – oli melko suurta. Yrityksissä, joissa henkilöstöruokailu oli järjestetty palvelua käytti 44 % henkilöstöstä. Aktiivisinta käyttö oli liike-elämän palveluissa, 64 % ja ja kuljetusalalla, 34 %.

Muutokset vuosien 2009, 2010 ja 2011 välillä ovat pieniä ja mahtuvat menetelmällisen virhemarginaalin sisään.

5.7. Strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä

Strategiseen hyvinvointiin liittyvää sisäistä viestintää kysyttiin vaihtoehdoilla *käytetään – ei käytetä* kymmenen eri viestintämenetelmän suhteen seuraavalla kysymyksellä: ”*Sisäinen*

viestintä. Mitä viestinnän menetelmiä yrityksen sisällä käytetään hyvinvointiin liittyvien toimintojen viestinnässä?” Tulokset alla (Taulukko 23).

Taulukko 23. Hyvinvointiin liittyvän sisäisen viestinnän välineiden ja tapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Hyvinvoinnin viestinnässä on käytössä...	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
suullinen viestintä yksikköpalaverissa	96%	98%	81%	85%	86%	93%	95%	81%	93%	97%	91%	88%	85%	87%
sähköposti	96%	93%	84%	79%	94%	79%	90%	82%	90%	92%	88%	87%	86%	85%
ilmoitustaulu	70%	65%	90%	71%	71%	86%	56%	73%	74%	75%	74%	71%	68%	69%
tiedotteet	67%	80%	72%	79%	66%	93%	56%	59%	75%	84%	73%	68%	68%	69%
suullinen viestintä koko yrityksen tapahtumissa	91%	56%	64%	74%	71%	67%	79%	75%	81%	59%	71%	76%	77%	77%
intranet	81%	63%	59%	41%	51%	49%	74%	29%	61%	89%	61%	57%	61%	57%
aktiivinen viestintä yhdyshenkilöverkoston avulla	59%	41%	39%	29%	29%	44%	44%	29%	44%	50%	42%	41%	39%	43%
julisteet	35%	28%	38%	35%	23%	42%	26%	18%	32%	46%	33%	25%	35%	32%
henkilöstölehti	26%	28%	35%	35%	17%	44%	18%	10%	23%	52%	30%	30%	33%	33%
kampanjaesitteet	37%	28%	29%	21%	26%	30%	23%	13%	24%	45%	28%	31%	36%	34%
sosiaalinen media	9%	11%	6%	12%	11%	14%	15%	12%	8%	12%	11%			

Taulukko 23 osoittaa, että yleisimmin käytössä olevat viestinnän menetelmät ovat sähköposti ja suullinen viestintä yksikköpalaverissa. Hyvinvointiasiaa kerrotaan yksikköpalaverissa 91%:ssa ja koko yrityksen tapahtumissa 71%:ssa yrityksistä. Nämä olivat positiivisia, erittäin korkeita prosentteja. On hyvä, että hyvinvointi nostetaan keskusteluun työpalaverissa eri tasoilla. Sähköposteilla hyvinvointia viestitetään 88%:ssa yrityksiä.

Varsinaiset strategiseen hyvinvointiin selkeästi kohdennetut viestinnän välineet ovat käytössä vähemmän. Yhdyshenkilöverkosto on 42%:lla

yrityksistä, kampanjaesitteitä käytetään 28%:ssa yrityksistä ja julisteita kiinnitellään seinille 33%:ssa yrityksistä. Sosiaalista median käyttöä tiedusteltiin ensimmäistä kertaa; 11% organisaatioista käyttää sosiaalista mediaa työhyvinvoinnin viestinnässä.

Hyvää viestinnässä on suullinen viestintä eri tapahtumissa erittäin laajasti, toisaalta kehitettävää on hyvinvointiin kohdennettujen viestinnän välineiden käytössä.

Viestinnän välineiden ja tapojen muutokset vuosista 2009-11 olivat erittäin pieniä.

6. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit

6.1. Investoinnit vuonna 2012

Strategisen hyvinvoinnin investointeja kartoitettiin seuraavalla kysymyksellä: ”Hyvinvointi-investoinnit. Kirjaa hyvinvoinnin investoinnit vuositasolla (euroa vuodessa). Kirjoita eri

kohtiin kokonaissumma. Käytä pelkkiä numeroita ja yhtä lukua, siis mieluummin 300, kuin 250-400. Jos investointeja ei ole, kirjoita nolla (0).”

Osa-alueet, joihin vastauksia pyydettiin olivat tarkalleen seuraavat:

työterveyshuolto, sisältäen kuntoutuksen (siis yrityksen osuus, josta on vähennetty Kelan korvaus);
työpaikkaliikunta, kokonaissumma;
yleinen TYKY tai TYHY toiminta, kokonaissumma;
virkistys ja kulttuuri (sisältäen henkilöstöjuhlat), kokonaissumma;
henkilöstön koulutus, kokonaissumma;
hyvinvointiin liittyvä viestintä, kokonaissumma;
muuta (projektit, jne), kokonaissumma; sekä
YHTEENSÄ, kokonaissumma

Annettujen vastausten henkilöä kohden lasket-
tujen summien keskiarvot eri toimialoilla ja
kokoluokissa on esitetty oheisessa taulukossa
(Taulukko 24). Hyvinvointi-investointien koko-

naissumma päättyy keskimäärin 757 euroon
henkilöä kohden, joka on selkeästi vähemmän
kuin vuonna 2011 ja hieman vähemmän kuin
vuosina 2009-10.

Taulukko 24. Hyvinvointi-investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Investoinnit henkilöä kohden laskettuna	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakenta- minen	kauppa	kuljetus	liike- elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
työterveys	417	195	265	275	238	212	329	277	267	286	276	293	252	211
työpaikkaliikunta	78	46	57	51	86	41	128	106	56	53	68	67	85	72
yleinen TYKY tai TYHY toiminta	93	55	60	60	106	45	148	113	73	55	77	84	66	66
virkistys ja kulttuuri	78	44	103	104	136	75	269	148	104	78	110	157	126	141
henkilöstön koulutus	326	192	271	259	312	137	708	366	225	335	303	327	342	352
viestintä	9	29	17	11	4	17	24	32	7	19	18	29	13	14
muuta (projektit, jne)	32	25	37	45	63	54	26	63	38	29	39	66	59	40
	874	487	702	703	749	489	1413	833	678	761	757	861	772	789
Yhteensä vuonna 2011	991	564	841	779	790	810	1301	987	816	739				
Yhteensä vuonna 2010	**	450	747	581	926	516	1026	666	889	615				
Yhteensä vuonna 2009	1291	470	708	723	711	432	1303	790	809	773				

** = valtion virastojen osalta kokonaissummaan ei ollut vertailukelpoisia tuloksia vuonna 2010

Vuoden 2010 kokonaisinvestointeihin on laskettu mukaan valtiotyönantajan osuus vuosien 2009 ja 2011 keskiarvon perusteella

Taulukko 24:n mukaan voidaan laskea (tai arvioida), että hyvinvoinnin edistämiseen tehtyjen investointien kokonaissumma olisi Suomessa suuruusluokkaa 1,8 mrd euroa. Tähän päädytään, kun kerrotaan kaikkien yritysten antamien vastausten keskiarvo (kaikki hyvinvointi-investoinnit keskimäärin 757€ vuodessa henkilöä kohden) suomalaisen työväestön määrällä. Laskelman tarkkuutta heikentää se, että n. 11 % vastaajista jätti tämän kysymyksen vastaamatta. Taulukko 24 osoittaa myös, että eri osa-alueiden investointien summa on suurempi kuin kokonaisuus. Tämä johtuu siitä, että monet vastaajat vastasivat vain joidenkin osa-alueiden investointeihin. Toisaalta muutamat vastaajat antoivat epäloogisia osa-alueiden ja kokonaissumman vastauksia, jotka hieman sekoittivat kokonaisuutta. Näiden epäloogisuuksien vaikutus oli 5 %:n luokkaa, joten ne eivät vaikuttaneet investointien kokonaisarvioon. Investointien kokonaistasoa arvioidaan tutkimuksen johtopäätöksissä kappaleessa 9.

Työterveyshuollon investoinnit

Eri osa-alueiden investointien tarkastelussa voidaan kiinnittää ensiksi huomiota ilmoitettuihin työterveyshuollon investointeihin. Investoinnit olivat keskimäärin 276€/henkilö, joka on hieman enemmän kuin Kelan tilastojen mukainen työnantajan osuus työterveyshuollon kustannuksista. Erot eri toimialojen välillä olivat melko suuria; valtiolla investoinnit olivat 417€/henkilö, kun summa oli kunta-alalla 195€ henkilöä kohden.

Työpaikkaliikunnan investoinnit

Työpaikkaliikunnan investoinnit olivat keskimäärin 68€/henkilö. Työpaikkaliikuntainvestointien osalta erot toimialojen välillä olivat suuria; kun liike-elämän palveluissa summa oli 128€/henkilö, oli se kuljetusalalla 41€/henkilö. Yrityskoon mukaan tulos oli selkeä ja tuki ”suuruuden ekonomiaa”; isojen yritysten investoinnit olivat keskimäärin 53€ henkilöä kohden, kun summa pienissä yrityksissä oli 106€/henkilö.

TYKY/TYHY:n ja virkistykseen investoinnit

Yleisen TYKY tai TYHY-toiminnan investoinnit olivat keskimäärin samaa luokkaa kuin työ-

paikkaliikunnan, keskimäärin 77€/henkilö vuodessa. Erot toimialojen ja kokoluokkien välillä olivat samanlaisia kuin työpaikkaliikunnan investoinneissa.

Virkistys- ja kulttuuritoiminnan investoinnit olivat suuremmat kuin työpaikkaliikunnan ja TYHY-toiminnan investoinnit, keskimäärin 110€ vuodessa henkilöä kohden laskettuna. On kuitenkin otettava huomioon, että tähän summaan sisältyivät henkilöstöjuhlat – pikkujoulut maksavat! Liike-elämän palveluissa virkistykseen käytettiin 269€/henkilö, kun summa kunta-alalla oli 44€/henkilö. Vastaavasti yrityskoon mukaan erot olivat selkeitä; pienissä investointiin virkistykseen 148€ vuodessa, kun summa isoissa yrityksissä oli 78€/henkilö.

Henkilöstökoulutuksen investoinnit

Investoinnit henkilöstön koulutukseen vaihtelivat erittäin paljon eri toimialojen välillä. Liike-elämän palveluissa koulutusinvestointi oli henkilöä kohden yli 700€ vuodessa, kun kunta- ja kuljetusalalla jäätettiin alle 200 euron vuodessa. Yrityskoon suhteen ei suuria eroja ollut, pienissä (366€/hlö/v) ja suurissa (335€/hlö/v) yrityksissä investointi oli selkeästi suurempi verrattuna keskiarvoon (225€/hlö).

Hyvinvoinnin viestinnän ja projektien investoinnit olivat melko pieniä. Viestinnän osalta syynä on varmaan osin investointien erottelun vaikeus sisäisen viestinnän kokonaisuudesta, projekti-investointien pienuus signaloi niiden vähyyttä.

Taloudellisen tilan yhteys hyvinvointiin investointeihin

Yrityksen taloudellisen tilan mukaan jaotelluissa ryhmissä strategisen hyvinvoinnin investoinnit erosivat selkeästi (Taulukko 25). Positiivista tuloksissa oli, että strategisen hyvinvoinnin kannalta perusinvestoinnit (työterveyshuolto) olivat samalla tasolla yrityksen taloustilanteesta huolimatta. Toisaalta hyvä tai erinomainen taloustilanne oli yhteydessä suurempiin investointeihin koulutuksessa. Kohtalaisen ja heikon taloustilanteen arvioineiden yritysten välillä suurimmat erot olivat virkistykseen investoinneissa.

Taulukko 25. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot yrityksen taloudellisen tilan arvioiden mukaan jaetuissa ryhmissä.

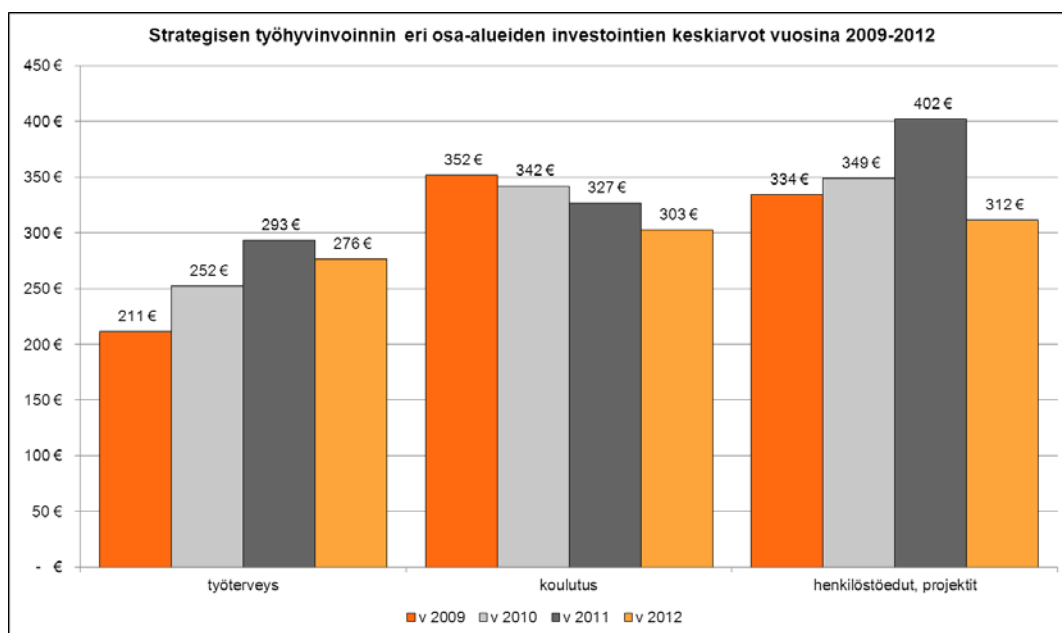
Investoinnit keskimäärin / henkilö	Taloudellinen tilanne nyt			Taloudellinen tilanne jatkossa		
	hyvä- erinomainen	kohtalainen	välttävä- heikko	hyvä- erinomainen	kohtalainen	välttävä- heikko
<i>työterveys</i>	276	273	290	263	288	290
<i>työpaikkaliikunta</i>	75	58	64	74	58	71
<i>yleinen TYKY tai TYHY toiminta</i>	83	76	61	79	80	66
<i>virkistys ja kulttuuri</i>	133	79	94	131	91	85
<i>henkilöstön koulutus</i>	392	200	254	385	210	292
<i>hyvinvointiin liittyvä viestintä</i>	21	13	19	17	21	14
<i>muuta (projektit, jne)</i>	43	30	44	41	46	11
<i>Yhteensä vuonna 2012</i>	878	634	657	849	679	683

6.2. Vertailu vuosien 2009–11 investointeihin

Investoinneissa on mielenkiintoista verrata saatuja tuloksia vuosien 2009–11 tuloksiin. Investointien kokonaismäärä nousi vuonna 2011 9 % vuodesta 2009. Vastaavasti vuonna 2012 investoinnit olivat 4 % alhaisemmat kuin vuonna 2009 – ja peräti 12 % alhaisemmat kuin vuonna 2011. Kuva 9 vetää yhteen eri osa-alueiden investoinnit vuosina 2009–12 siten, että työterveyden ja koulutuksen lisäksi kaikki muut osa-alueet on laskettu yhteen. Kuva osoit-

taa, että sekä työterveydessä että koulutuksessa on tapahtunut pientä laskua, mutta suurin lasku on nähtävissä henkilöstöeduissa ja projekti-
luonteisissa investoinneissa.

Pidemmällä aikavälillä henkilöstökoulutuksen investointien väheneminen oli järjestelmällistä (352 – 342 – 327 – 303€, yhteensä -14%). Tätä voidaan pitää varsin hälyttävänä ilmiönä, henkilöstökoulutukseen tulisi panostaa jatkossa enemmän.



Kuva 9. Hyvinvointi-investointien keskiarvot eri osa-alueilla vuosina 2009–12.

7. Strategisen hyvinvoinnin seuranta

7.1. Strategisen hyvinvoinnin mittarit

Strategisen hyvinvoinnin mittareita kartoitettiin kaksivaiheisen kysymyksen kautta. Ensin kysyttiin: ”Miten henkilöstön hyvinvointia mitataan yrityksessänne? Mainitkaa mitkä mittarit ovat käytössä. Mittarin kriteeri on tässä yhteydessä se, että asiat mitataan ja kirjataan mielellään numeraalisina dokumentteihin. Hyvinvoinnin mittarit – vaihtoehdot olivat ”on mittareita” ja ”ei ole mittareita”. Ne yritykset, jotka vastasivat mittareiden olemassaoloon myönteisesti saivat jatkokysymyksen: ”Kirjoittakaa oheisiin tekstikenttiin mitkä mittarit ovat käytössä.”

Hyvinvoinnin mittareiden kaikille avoin jatkokysymys oli: ”Voitteko antaa mahdollisimman tarkan arvion yrityksenne sairastavuudesta, siis sairauspoissaolo-%:n. Entä tiedätkö mikä on yrityksenne maksuluokka työeläkkeissä (vaihteluväli on siis 1 - 11, joista 4 on normaali...)”

Näiden kolmen kysymyksen yhteenveto on alla (Taulukko 26).

Taulukko 26. Hyvinvoinnin mittareiden käyttö ja niiden sisältö sekä keskimääräiset sairauspoissaoloprosentit eri toimialoilla ja kokoluokissa.

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liiketoiminnan palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
Mittareita on - %	85%	37%	36%	47%	37%	44%	41%	24%	44%	70%	47%	47%	53%	49%
eri osa-alueiden mittareiden yleisyys niissä yrityksissä, joissa mittareita on														
työyhteisö, ilmapiiri, tyytyväisyys	74%	20%	64%	56%	62%	63%	63%	50%	69%	58%	60%	58%	73%	66%
sairauspoissaolot	35%	70%	84%	69%	54%	63%	69%	25%	56%	71%	59%	55%	66%	69%
työ, työn sisältö, johtaminen	37%	25%	36%	19%	38%	37%	25%	13%	38%	35%	32%	17%	44%	13%
tapaturmapoissaolot	7%	20%	44%	56%	15%	37%	19%	8%	23%	31%	25%	23%	38%	*
osaaminen	22%	40%	24%	31%	38%	11%	6%	8%	23%	29%	24%	13%	36%	35%
työhyvinvointi	9%	45%	20%	31%	23%	16%	19%	17%	24%	21%	21%	10%	30%	22%
TTH:n toiminnot, kustannukset	7%	20%	20%	31%		26%	25%		6%	28%	17%	7%	30%	**
työeläke, määrä, kustannukset	7%	20%	16%	19%	15%	32%	6%	4%	2%	25%	15%	4%	21%	**
elämäntavat	13%	15%	12%	6%		5%	25%		13%	14%	12%	8%	15%	13%
työkyvyn tila			16%	6%		5%			4%	5%	4%	6%	18%	22%
Sairauspoissaolo-%	6,9	5,5	6,2	4,7	3,5	4,5	3,0	4,4	5,8	5,4	5,2	5,4	4,5	4,9
TyöEL työkyvyttömyysmaksu-%	1,3	0,9	1,1	1,3	0,9	1,1	0,8	1,0	1,1	1,2	1,1	1,3	1,2	

* tapaturmatilastot sisältyivät vuonna 2009 sairauspoissaolotilastoihin

Taulukko 26 osoittaa, että vajaassa puolessa yrityksistä (47%) oli käytössä jonkinlaisia hyvinvoinnin mittareita. Erot toimialojen ja kokoluokkien välillä olivat suuria, valtiotyönantajalla mittareita oli 85%:lla, kun teollisuudessa jäätii 36%:iin ja kaupassa ja kunta-alalla 37%:iin. Vastaavasti mittareita oli isoissa yrityksissä enemmän (70%) kuin keskisuurissa (44%) ja pienissä (24%).

Jatkokysymyksessä vastatut mittarit luokiteltiin kymmeneen luokkaan, joista yleisimmin olivat käytössä henkilöstötutkimukset (ilmapiiri, tyytyväisyys, ym) 60%:ssa ja sairauspoissaolosten seuranta 59%:ssa niistä yrityksistä joissa mittareita oli yleensä käytössä.

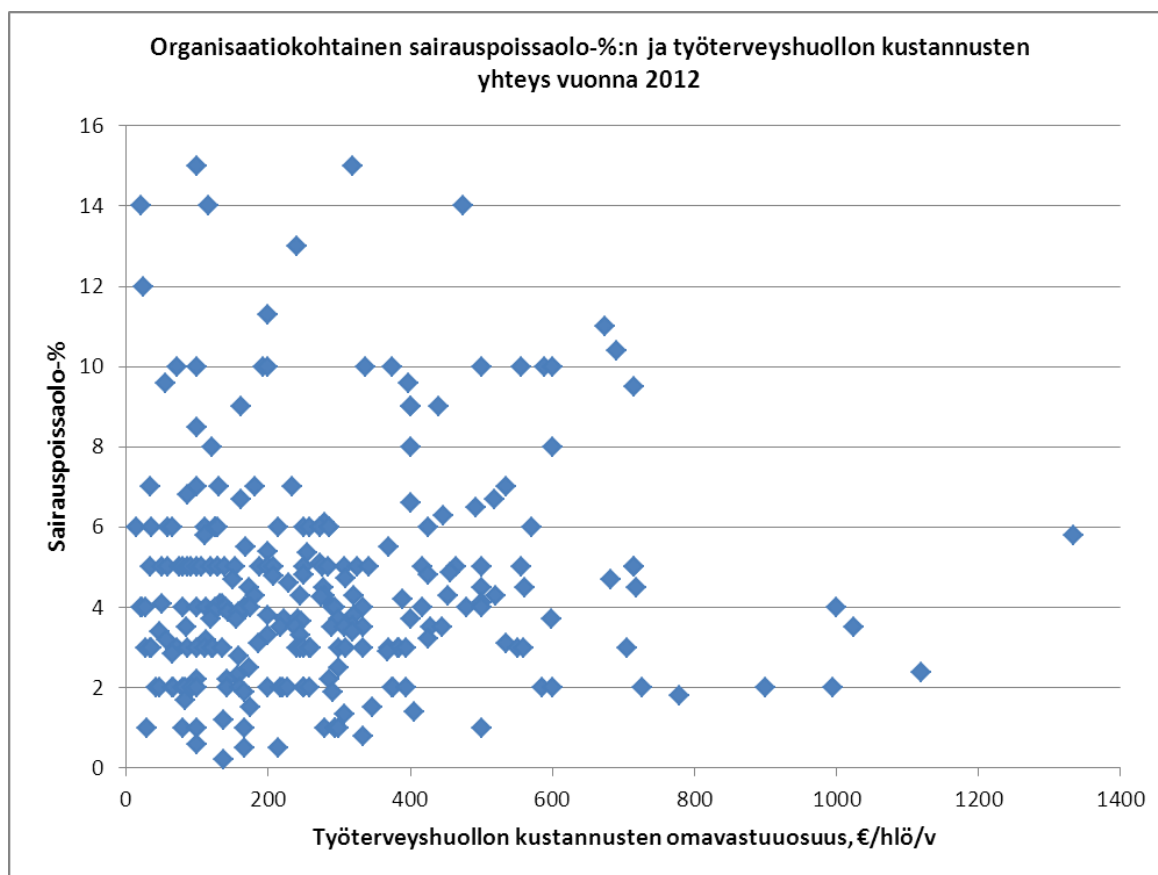
Henkilöstötutkimukset olivat yleisin mittaristokokonaisuus, niiden käyttö oli muita yleisempää valtiolla. Osaamisen mittareita käytti 24% niistä yrityksistä, joilla mittarit olivat käytössä. Vastaavasti varsinaisia työkyvyn ja työhyvinvoinnin mittareita oli käytössä 4 ja 21%:lla yrityksistä. Muutoksen vuodesta 2011 olivat kokonaisuudessaan pieniä. Ensinnäkin mittareiden käyttö pysyi samalla 47%:n tasolla, mutta toisaalta mittareiden sisällöt vaihtelivat melkoisesti.

Taulukko 26:n mukaan sairauspoissaoloprosentin keskiarvo koko aineistossa oli 5,2%, joka vastaa varsin hyvin yleisesti raportoitua tasoa Suomessa. Luku on hieman matalampi kuin vuonna 2011.

Työeläkemaksun työkyvyttömyysmaksuosuuden keskiarvo oli 1,1%. Keskiarvot laskettiin myös julkiselle sektorille, vaikka niillä on erilainen maksun määräytymistapa.

Sairauspoissaolojen yhteyksistä työterveyshuollon kustannuksiin on keskusteltu paljon vuoden

2012 aikana. Tämä tutkimus tarjoaa mahdollisuuden näiden yhteyksien tarkasteluun. Kuva 10 antaa mahdollisuuden työterveyshuollon kustannusten ja sairauspoissaolon välisen yhteyden tarkasteluun.



Kuva 10. Organisaatiokohtaisen työterveyshuollon kustannuksen (omavastuu Kela-korvauksen jälkeen) yhteys sairauspoissaolo-%:iin.

Kuva 10 osoittaa, että selkeää yhteyttä työterveyshuollon kustannusten ja sairauspoissaolojen välillä ei ole. Muutamissa paljon investoivissa organisaatioissa on alhainen sairauspoissaolo-%, ja vastaavasti joissakin vähän investoivissa organisaatioissa on korkea sairauspoissaolo-%, mutta nämä havainnot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Tämän tyyppinen poikkileikkausanalyysi on monille virhelähteille altis; ensinnäkin työterveyshuollon peruspanostukset vaihtelevat suuresti eri toimialoilla (esim. valtio 417€ ja kunta-työnantaja 195€/hlö/v). Toisaalta eri toimialojen sairauspoissaolojen tila ja työterveyshuollon

investoinnit ovat ristiriidassa (esim. valtio 417€ vs 6,9% ja liike-elämän palvelut 329€ vs. 3,0% - siis investoinnit vs. sairauspoissaolo-%).

Nämä ristiriitaiset, osin toimialojen perinteistä kumpuavat tekijät vahvistavat sitä näkökulmaa, että työterveyshuollon kustannusten ja sairauspoissaolojen välisiä yhteyksiä tulisi tutkia pitkittäistutkimuksella. Tällöin olisi loogista, että korkean sairastavuuden tilanteessa ensin tulisi investoida enemmän, jolloin sairastavuus laskisi, jonka jälkeen saavutettu alempi sairastavuus voitaisiin ylläpitää alhaisimmilla investoinneilla.

7.2. Strategisen hyvinvoinnin raportointi

Strategisen hyvinvoinnin raportointia kartoitettiin vaihtoehtokysymyksellä (käytössä – ei käytössä). Kysymys oli seuraava: ”Miten hyvinvointityötä ja hyvinvoinnin tuloksia raportoidaan yrityksessänne?” ja vaihtoehdot olivat *julkinen henkilöstötilinpäätös, sisäinen henkilöstöraportti*

ti, osana julkista toimintakertomusta, erillinen hyvinvointiraportti, työterveyshuollon raportti, työterveyshuollon Kela korvausanomus, sekä projektikohtainen raportointi. Vastaukset alla (Taulukko 27).

Taulukko 27. Strategisen hyvinvoinnin eri raportointitapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
työterveyshuollon Kela-korvausanomus	81%	85%	87%	82%	69%	91%	79%	67%	90%	90%	83%	81%	88%	84%
työterveyshuollon raportti	76%	61%	81%	79%	71%	77%	69%	68%	76%	76%	74%	70%	74%	65%
sisäinen henkilöstöraportti	56%	22%	35%	35%	17%	47%	33%	24%	34%	47%	36%	34%	37%	32%
julkinen henkilöstötilinpäätös	65%	74%	6%	9%		5%	3%	12%	28%	36%	26%	23%	25%	22%
osana julkista toimintakertomusta	80%	61%	22%	18%	11%	14%	13%	21%	39%	41%	34%	31%	21%	34%
projektikohtainen raportointi	30%	24%	30%	29%	26%	42%	21%	14%	23%	47%	29%	18%	33%	27%
erillinen hyvinvointiraportti	26%	15%	3%	21%	6%	5%	8%	5%	15%	14%	12%	11%	16%	11%

Taulukko 27:n mukaan yleisin hyvinvoinnin raportti oli työterveyshuollon Kela-korvaushakemus, jonka teki 83 % yrityksistä. Työterveyshuollon raportti oli käytössä 74%:lla yrityksistä, mutta muiden raporttien käyttö oli huomattavasti vähäisempää.

Hyvinvointi sisällytetään osaksi toimintakertomusta keskimäärin 34 %:ssa yrityksistä. Aktiivisin on tässä suhteessa julkinen sektori (valtio

80 % ja kunta 61 %), muilla toimialoilla 11-22 % yrityksistä sisällyttää hyvinvoinnin osaksi toimintakertomusta. Ulkoisesti raportoitava henkilöstötilinpäätös noudattaa samaa kaavaa; yleisin se on kunta- (74 %) ja valtiotyönantajalla (65 %), muilla toimialoilla henkilöstötilinpäätöstä käyttää 0-9 % yrityksistä. Projektikohtaista raportointia toteuttaa 29 % yrityksistä ja varsinaista erillistä hyvinvointiraporttia 12 % yrityksistä.

7.3. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuus

Hyvinvoinnin tuloksellisuutta pyydettiin arvioimaan seuraavan kysymyksen avulla: ”Hyvinvointityön tuloksellisuus - muutokset hyvinvoinnin eri osa-alueilla Miten arvioitte yrityksen hyvinvointityön tuloksellisuutta (tai hyötyä) eri osa alueilla. Vastatkaa joku vaihtoehtoista.

1 = ei tietoa tuloksista, 2 = tulokset heikentyneet paljon, 3 = tulokset heikentyneet hieman, 4 = tulokset pysyneet samana, 5 = tulokset kehittyneet hieman, 6 = tulokset kehittyneet paljon Vastaukset alla (Taulukko 28).

Taulukko 28. Keskiarvot vastaajien arvioista hyvinvoinnin tuloksellisuudesta eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.

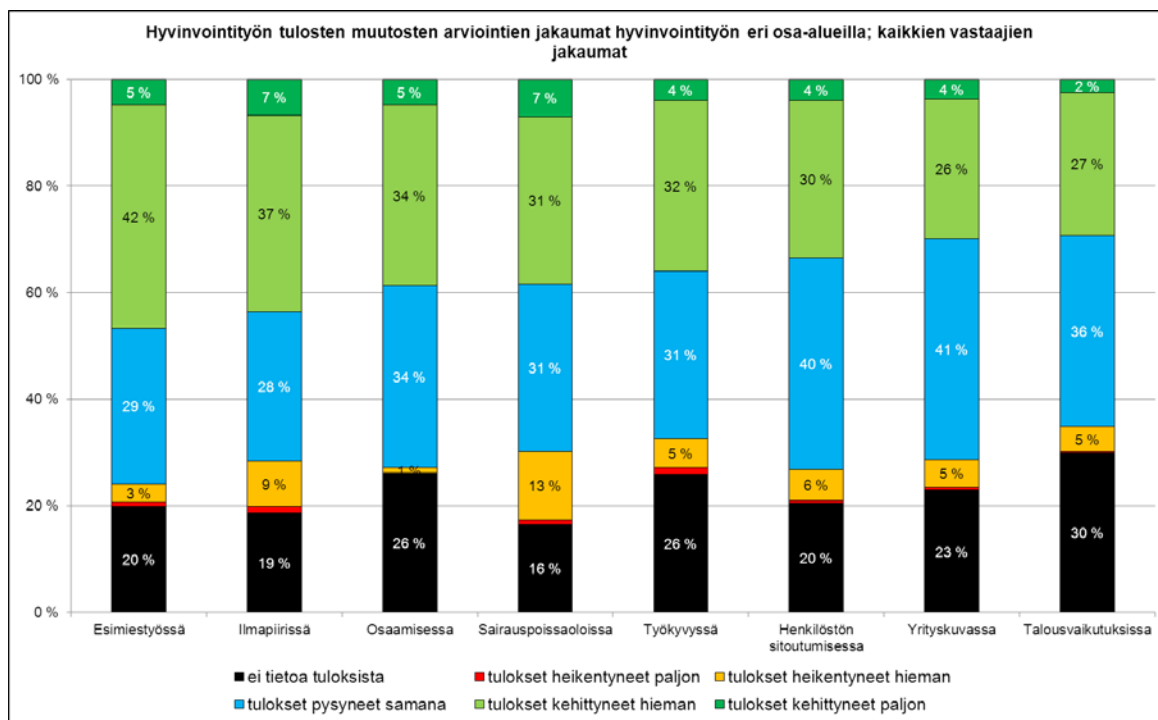
Hyvinvointityön tuloksellisuuden arviointien keskiarvot	toimiala							kokoluokka			kaikki
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
esimiestyössä	4,31	3,98	3,72	3,50	3,63	4,02	3,72	3,40	3,73	4,39	3,87
ilmapiirissä	4,22	3,89	3,71	3,38	3,63	3,86	4,00	3,50	3,81	4,14	3,84
sairauspoissaoloissa	3,80	4,31	3,70	3,44	3,51	4,02	3,72	3,34	3,60	4,41	3,81
henkilöstön sitoutumisessa	3,89	3,67	3,59	3,38	3,51	3,91	3,82	3,47	3,69	3,88	3,69
osaamisessa	4,17	3,52	3,48	3,15	3,66	3,56	3,87	3,39	3,61	3,87	3,64
yrityskuvassa	3,98	3,54	3,48	3,32	3,34	3,63	3,69	3,34	3,51	3,86	3,59
työkyvyssä	4,02	3,50	3,57	3,03	3,09	3,67	3,62	3,13	3,50	3,93	3,54
hyvinvointityön talousvaikutuksissa	3,54	3,48	3,22	3,09	3,20	3,51	3,49	3,16	3,19	3,71	3,37
kaikkien osa-alueiden keskiarvo	3,99	3,74	3,56	3,29	3,45	3,77	3,74	3,34	3,58	4,02	3,67

Taulukko 28 osoittaa sen, että strategisen hyvinvoinnin tuloksia raportoitiin eniten esimiestyössä, ilmapiirissä ja sairauspoissaoloissa. Erot näissä olivat eri toimialojen välillä melko suuria ja olivat osin yhteydessä toimihenkilövaltaisuuteen.

Kokonaisuudessaan hyvinvointityön tuloksellisuus arvioitiin melko alhaiseksi. Kuva 11 osoittaa, että 16-30%:lla vastaajista ei ollut tietoa eri

osa-alueiden tuloksellisuudesta ja vastaavasti vain 29-47% vastaajista arvioi tuloksien kehittyneen vähintään hieman.

Mielenkiintoista – ja samalla haastavaa – on se, että hyvinvointityön ”kovien tulosten” (talousvaikutukset, työkyky) osalta tulokset olivat heikoimmat. Taloustuloksia oli saavutettu vähintään hieman kehittynyt 29%:ssa yrityksistä ja työkyvyssä vastaava luku oli 36%.



Kuva 11. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointien jakaumat eri osa-alueilla.

Kuva 11 osoittaa havainnollisesti vastaajien näkemykset strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden elementeistä. Ensinnäkin eri osa-alueilla 16%, jopa 30% vastaajista ei ollut tietoinen toiminnan tuloksista. Vastaavasti tuloksia vähintään paljon kehittyneiksi arvioi 2-7% vastaajista.

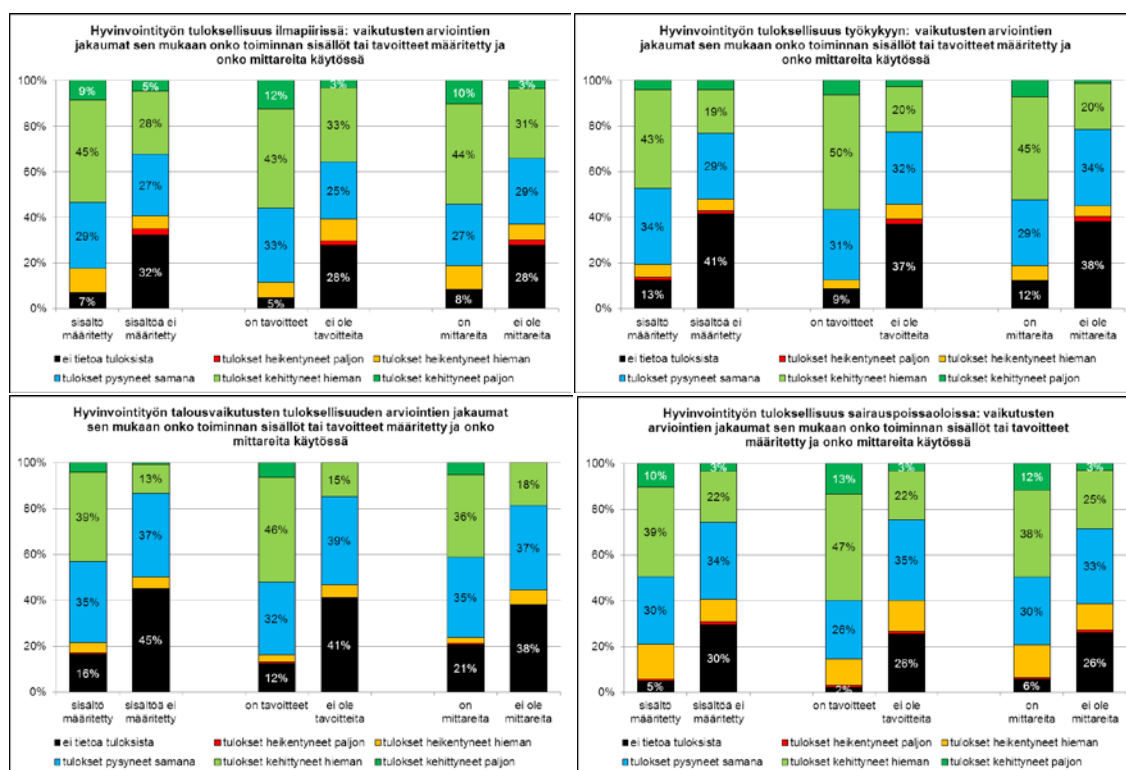
Tuloksia esimiestyössä määritti saaduksi 42% hieman ja 5% paljon. Eniten tuloksia esimiestyön kautta saatiin valtiolla (yhteensä 54%), ja vähiten kaupan alalla (37%). Vastaavasti tuloksia ilmapiirissä määritti saaduksi 37% hieman ja 7% paljon. Eniten tuloksia ilmapiirin kautta saatiin valtiotyönantajalla (yhteensä 52%), ja vähiten teollisuudessa (39%).

Tuloksia henkilöstön sitoutumisessa määritti saaduksi 30% hieman ja 4% paljon. Eniten tuloksia henkilöstön sitoutumisen kautta saatiin rakentamisen alalla (yhteensä 41%), ja vähiten teollisuudessa (28%). Vastaavasti tuloksia sairauspoissaoloissa määritti saaduksi 31% hie-

man ja 7% paljon. Eniten tuloksia sairauspoissaoloissa saatiin kunta-alalla (yhteensä 59%), ja vähiten rakentamisen toimialalla (26%).

Tuloksia yrityskuvassa määritti saaduksi 26% hieman ja 4% paljon. Eniten tuloksia yrityskuvan kautta saatiin valtiotyönantajalla (yhteensä 37%), ja vähiten kaupan ja teollisuuden toimialoilla (23%). Vastaavasti tuloksia osaamisessa määritti saaduksi 34% hieman ja 5% paljon. Eniten tuloksia osaamisen kautta saatiin liike-elämän palveluissa (yhteensä 49%), ja vähiten kunta-alalla (33%).

Tuloksia työkyvyssä määritti saaduksi 32% hieman ja 4% paljon. Eniten tuloksia työkyvyn kautta saatiin liike-elämän palveluissa (yhteensä 41%), ja vähiten kaupan toimialalla (17%). Vastaavasti tuloksia talousvaikutusten kautta määritti saaduksi 27% hieman ja 2% paljon. Eniten tuloksia talousvaikutusten kautta saatiin liike-elämän palveluissa (yhteensä 41%), ja vähiten kuljetuksen toimialalla (21%).



Kuva 12. Hyvinvointityön tuloksellisuuden jakaumat ilmapiirissä, työkyvyssä, sairauspoissaoloissa ja talousvaikutuksissa sen mukaan onko organisaatiossa määritetty hyvinvointityön sisältö, tavoitteet ja asetettu mittarit.

Kuva 12, että ne yritykset, joilla oli sisällöt ja tavoitteet määritetty sekä mittarit asetettu arvioivat tulokset paremmaksi vastaavilla osa-alueilla verrattuna organisaatioihin, joissa ao. määrittämiä ei ollut tehty.

Ilmapiirin tuloksellisuuden suhteen jakaumat olivat seuraavat: 54%:ssa niistä organisaatioista, joissa strategisen hyvinvoinnin sisältö oli määritetty, koettiin tuloksellisuuden ilmapiirissä kehittyneen hieman tai paljon. Vastaava luku organisaatioissa, joissa sisältöä määrittämiä ei ollut tehty oli 33%. Ero oli siis 1,66-kertainen.

Suurimmillaan erot tuloksellisuuden arvioissa strategisen hyvinvoinnin peruselementtien määrittämisen suhteen olivat hyvinvointityön

talousvaikutusten tuloksellisuuden suhteen. Tavoitteet määritelleet organisaatiot kokivat taloustulosten kehittyneen 3,5 kertaa enemmän kuin ne organisaatiot, joissa tavoitteita ei ollut määritetty.

Kokonaisuudessaan tulokset strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuudesta tukevat käsitystä siitä, että strateginen hyvinvointi tukee yrityksen osaamispääomaa. Osaamispääoma koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhddepääoma. Yrityksen ilmapiiri ja johtaminen ovat rakennepääoman ydinelementtejä, kun taas osaaminen, terveys ja työkyky ovat osa inhimillistä pääomaa. Yrityskuva taas edustaa osaamispääomassa suhddepääomaa.

8. Toimet työurien pidentämiseksi ja jatkuvan parantamisen mallin käyttö

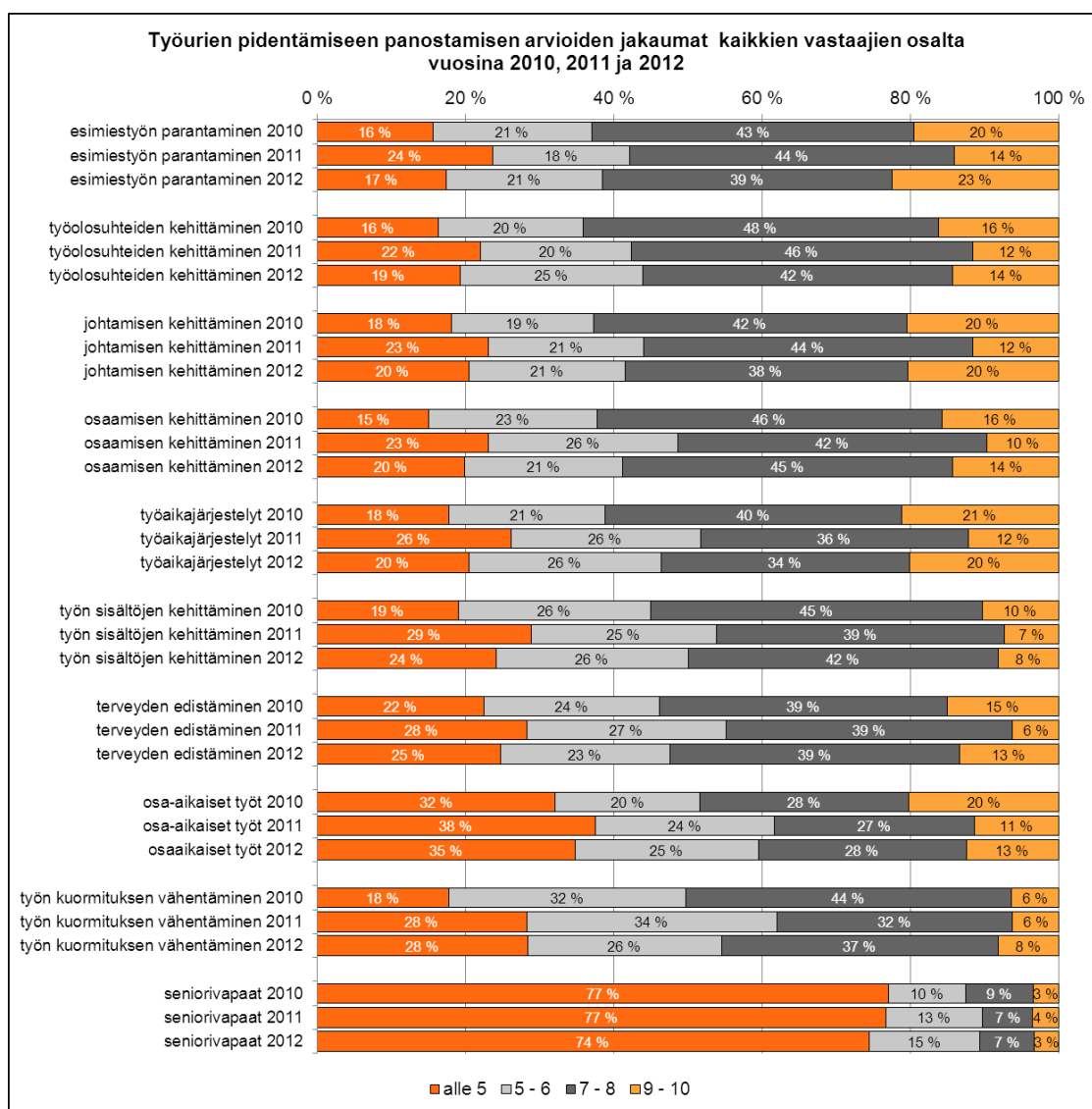
8.1. Toimet työurien pidentämiseksi ja niiden yhteydet sairauspoissaoloihin ja työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuasuuteen

Tämä tutkimus antoi hyvän mahdollisuuden kerätä tietoa työnantajien toiminnoista työurien jatkamiseksi.

Työnantajan toimia työurien pidentämiseksi kartoitettiin kymmenen osa-alueen osalta suhteellisella skaalalla. Kysymys vastauskaaloiheen oli seuraava. *Mitä eri toimenpiteitä olette toteuttaneet TYÖURIEN PIDENTÄMISEKSI? Anna vastauksesi oheisista osa-alueista siten, että*

0 = asiaan ei ole kiinnitetty huomiota työurien pidentämisen kannalta; ja 10 = asiaan on panostettu aktiivisesti ja tuloksellisesti.

Osa-alueet olivat: terveyden edistäminen, osaamisen kehittäminen, työn sisältöjen kehittäminen, työolosuhteiden kehittäminen, johtamisen kehittäminen, esimiestyön parantaminen, työn kuormituksen vähentäminen, työaikajärjestelyt, osa-aikaiset työt, sekä seniorivapaat.



Kuva 13. Työurien pidentämiseen toteutettujen toimenpiteiden aktiivisuuden arvioinnin jakauma eri osa-alueilla vuosina 2010-12.

Kuva 13 osoittaa, että yli 50% työnantajien edustajista arvioi panostamisen työurien pidentämiseen olleen aktiivista (arvio 7 – 10) esimiestyön parantamisen, työolosuhteiden kehittämisen, johtamisen kehittämisen, osaamisen kehittämisen, työaikajärjestelyjen, työn sisältöjen kehittämisen ja terveyden edistämisen osalta. Näissä kaikissa tosin todella aktiivisen panostamisen (arvio 9-10) vastausosuudet jäivät 8-24 %:n tasolle.

Kuva 13 osoittaa selkeästi, että panostaminen työurien pidentämiseen on lisääntynyt verrat-

tuna vuoteen 2011 (keskimäärin + 4 %), mutta vähentynyt verrattuna vuoteen 2010 (keskimäärin -5 %).

Taulukko 29 esittää tulokset eri toimialoilta ja kokoluokista. Panostusta työurien pidentämiseen on ollut (vastaajien oman arvion mukaan) eniten suurissa yrityksissä, sekä toimialoista valtiotyönantajalla. Vastaavasti vähiten panostus oli keskisuurissa yrityksissä ja kaupan toimialalla. Taulukosta näkyy selkeästi myös työurien pidentämisen panostuksen vaihtelut vuosiin 2010 ja 2011 verrattuna.

Taulukko 29. Työurien pidentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden aktiivisuuden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa. Arviontien skaala: 0=ei panostus ... 10=aktiivinen panostus.

Työurien pidentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden aktiivisuus skaalalla: 0=ei panostus ... 10=aktiivinen panostus	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250			
esimiestyön parantaminen	7,1	6,5	6,5	6,8	5,9	6,8	5,9	5,9	6,3	7,2	6,5	6,0	6,5
johtamisen kehittäminen	7,0	6,2	6,3	6,6	5,5	6,4	5,9	5,9	6,1	6,9	6,3	5,9	6,5
osaamisen kehittäminen	6,8	5,9	6,3	6,1	5,9	6,2	6,3	6,3	5,9	6,5	6,2	5,9	6,5
työolosuhteiden kehittäminen	6,4	6,1	6,6	6,4	5,7	6,2	5,9	6,3	6,0	6,4	6,2	6,0	6,5
työaikajärjestelyt	6,9	5,6	6,0	5,5	5,7	6,6	6,6	6,4	6,0	6,1	6,2	5,7	6,5
terveyden edistäminen	6,2	5,7	5,9	6,4	5,5	6,5	5,4	5,6	5,7	6,5	6,0	5,4	6,1
työn sisältöjen kehittäminen	6,2	5,7	6,0	5,8	5,0	5,7	5,5	6,0	5,7	5,7	5,8	5,4	6,0
työn kuormituksen vähentäminen	5,7	5,3	5,5	5,9	5,3	5,8	5,3	5,8	5,3	5,6	5,5	5,3	6,0
osaaikaiset työt	6,1	5,8	5,0	4,2	4,1	5,2	5,1	4,6	5,0	5,8	5,2	4,9	5,6
seniorivapaat	2,0	1,8	2,3	1,8	1,6	2,3	2,5	2,1	2,1	2,0	2,1	2,0	2,0
panostusten keskiarvo	6,0	5,5	5,6	5,6	5,0	5,8	5,5	5,5	5,4	5,9	5,6	5,2	5,8

Työurien pidentämisen toimenpiteiden aktiivisuuden yhteyksiä itse ilmiöön (työurien pidentäminen) testattiin tilastollisesti sairauspoissaolojen ja työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuosuuden avulla. Näin haluttiin testata olivatko työurien pidentämiseen tähtäävien toimenpiteiden aktiivisuus yhteydessä alhaisempiin sairauspoissaoloihin ja pienempään työeläkkeen

työkyvyttömyysmaksuosuuteen, joka ehkä parhaiten kuvaisi työurien pidentymistä saatavilla olevassa kyselyaineistossa. Regressioanalyysi sairauspoissaoloprosentin ja työurien pidentämiseen tähtäävien toimenpiteiden aktiivisuuden yhteyksistä ei tuottanut tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

8.2. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö

Työurien pidentämiseen ja laajemminkin hyvinvointityön tehokkuuteen liittyen on Suomessa yleistynyt ns. jatkuvan parantamisen toimintatapa. Kyseisen toimintatavan yleisyyttä kysyttiin seuraavasti: *"Jatkuvan parantamisen tai yhteistoiminnan toimintatapa. Onko yrityksen käytössä jatkuvan parantamisen toimintatapa eri alueilla? Jatkuva parantaminen tarkoittaa prosessia, jossa tiimit tai muut organisaation osat tekevät yhteistoiminnassa (henkilöstö ja esimiehet yhdessä) kehittämistyötä."*

Jatkuvassa parantamisessa tiimi voi tehdä itseään koskevia päätöksiä ja sillä on myös resursit toteuttaa ne." Osa-alueet, joista jatkuvan parantamisen toimintatapaa kysyttiin olivat työsuhte- ja henkilöstöasiat; työhön ja työn kehittämiseen liittyvät asiat; työkykyyn liittyvät asiat, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvät asiat. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = Ei ole käytössä, 2 = On käytössä satunnaisesti, ja 3 = On käytössä säännöllisesti. Tulokset ohessa, Taulukko 30.

Taulukko 30. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.

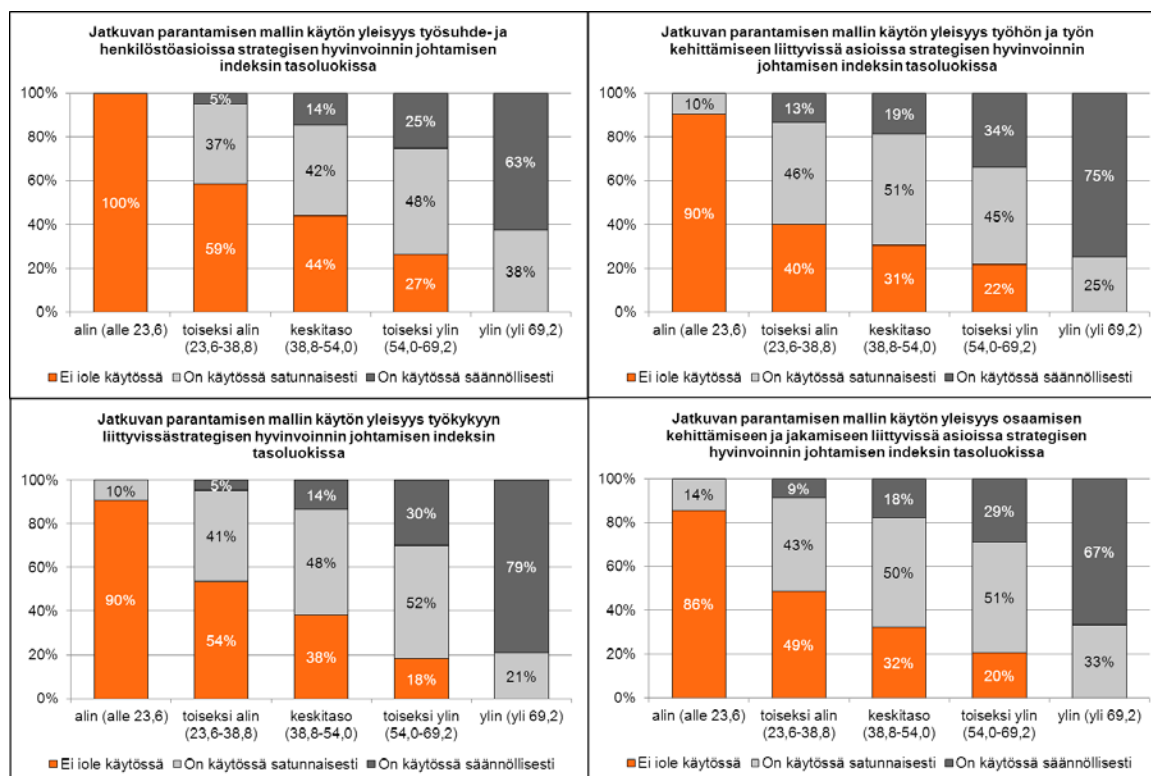
	toimiala							kokoluokka			kaikki
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
Työsuhte- ja henkilöstöasioissa											
Ei iole käytössä	39%	59%	36%	50%	49%	33%	44%	54%	44%	34%	44%
On käytössä satunnaisesti	33%	33%	51%	26%	43%	44%	36%	36%	43%	38%	39%
On käytössä säännöllisesti	28%	7%	13%	24%	9%	23%	21%	10%	13%	28%	17%
	toimiala							kokoluokka			kaikki
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
Työhön ja työn kehittämiseen liittyvissä asioissa											
Ei iole käytössä	28%	43%	28%	32%	37%	23%	38%	39%	32%	27%	32%
On käytössä satunnaisesti	33%	44%	48%	38%	54%	49%	38%	47%	42%	42%	44%
On käytössä säännöllisesti	39%	13%	25%	29%	9%	28%	23%	14%	26%	31%	24%
	toimiala							kokoluokka			kaikki
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
Työkykyyn liittyvissä asioissa											
Ei iole käytössä	26%	54%	30%	38%	46%	30%	44%	50%	36%	29%	38%
On käytössä satunnaisesti	43%	39%	49%	29%	49%	51%	36%	42%	49%	39%	43%
On käytössä säännöllisesti	31%	7%	20%	32%	6%	19%	21%	8%	16%	33%	20%
	toimiala							kokoluokka			kaikki
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
Osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvissä asioissa											
Ei iole käytössä	26%	48%	35%	38%	34%	26%	33%	41%	33%	30%	34%
On käytössä satunnaisesti	41%	43%	49%	29%	57%	51%	41%	44%	52%	39%	45%
On käytössä säännöllisesti	33%	9%	16%	32%	9%	23%	26%	15%	15%	31%	21%

Taulukko 30 osoittaa, että jatkuvan parantamisen mallin käyttäminen oli varsin vähäistä; säännöllisesti sitä käytettiin työsuhte- ja henkilöstöasioissa 17%:ssa organisaatioista; työhön ja työn kehittämiseen liittyvät asioissa 24%:ssa; työkykyyn liittyvät asioissa 20%:ssa, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvät asioissa 21%:ssa organisaatioista.

Aktiivisimmin jatkuvan parantamisen mallia käytettiin valtiotyönantajalla (säännöllisesti keskimäärin 33% eri osa-alueille) ja rakentami-

nessa (29%). Vähäisintä jatkuvan parantamisen malli oli kunta-alalla ja kaupassa, joissa vastaavat prosentit olivat 9% ja 8%.

Jatkuvan parantamisen mallin käyttö oli yhteydessä hyvin voimakkaasti hyvinvointityön kokonaisjohtamiseen. Kuva 14 osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin (SHJI) kahdessa parhaassa ryhmässä lähes kaikki organisaatiot käyttivät jatkuvan parantamisen mallia vähintään satunnaisesti.



Kuva 14. Jatkuvan parantamisen mallin yleisyys eri osa-alueilla strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin mukaan jaetuissa luokissa.

Jatkuvan parantamisen mallin käyttö korreloi vahvasti hyvinvointityön tuloksellisuuden arvioiden kanssa.

Esimerkiksi jatkuvan parantamisen mallin käyttö työkykyyn liittyvissä asioissa oli yhteydessä arvioituun tuloksellisuuteen työkyvyssä. 19% organisaatioista, jotka eivät käyttäneet jatkuvan

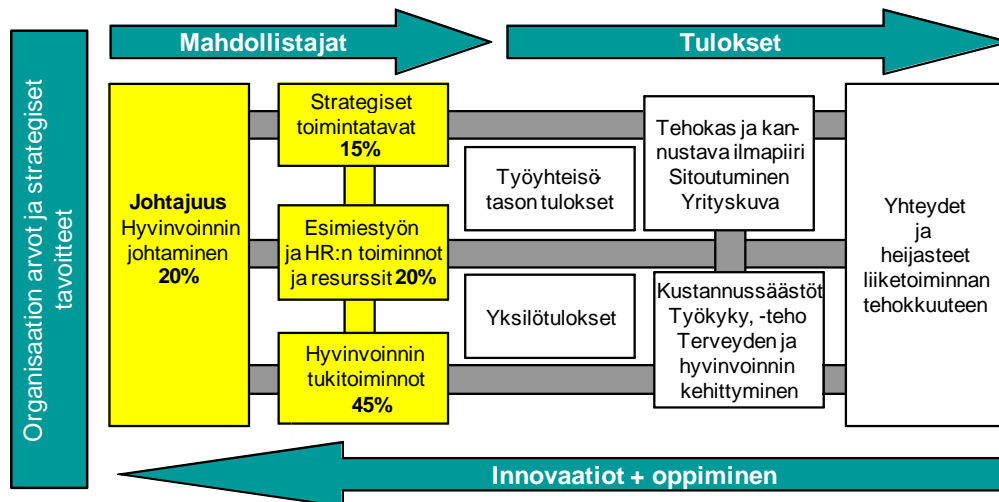
parantamisen mallia arvioivat tulosten työkyvyssä kehittyneen hieman tai paljon. Vastaava luku organisaatioissa, jotka käyttivät jatkuvan parantamisen mallia satunnaisesti oli 38% ja organisaatioissa, jotka käyttivät jatkuvan parantamisen mallia säännöllisesti 64%.

9. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi

9.1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin kuvaus ja päätulokset

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi on kehitetty alun perin tutkimukseemme Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009, ja sitä on edelleen kehitetty valtion virastoille kohdennetussa tutkimuksessa (Aura, Ahonen, Ilmarinen (2010) *Strategisen hyvinvoinnin johtami-*

nen valtion virastoissa 2010). Indeksistä käytetään tässä tutkimuksessa lyhennettä SHJI (Strategisen Hyvinvoinnin Johtamisen Indeksi). SHJI:n taustalla on strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli, jota kuvataan oheisessa kuvassa (Kuva 15).



Kuva 15. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin rakentuminen hyvinvoinnin edistämisen mallin kautta.

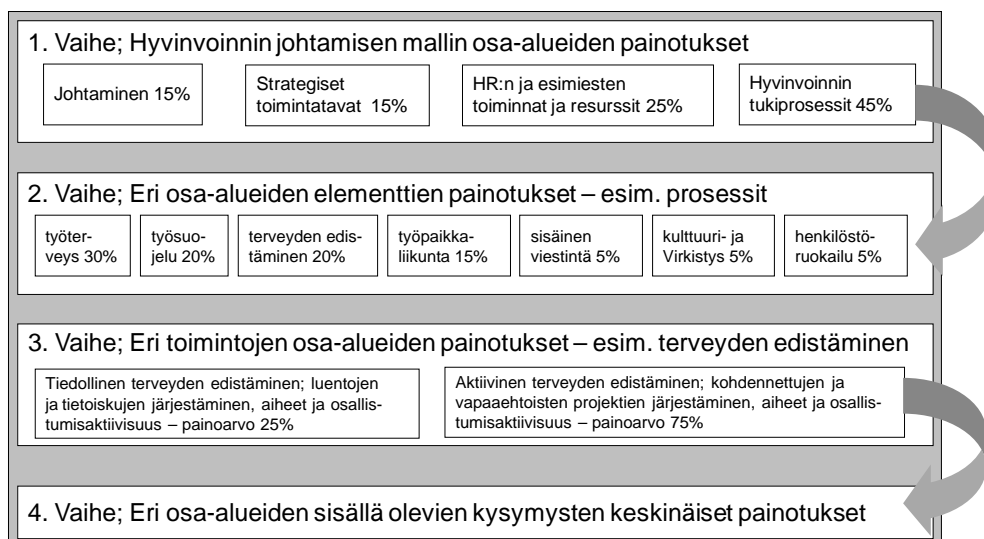
Kuva 15 esittää strategisen hyvinvoinnin johtamisen, yrityksen strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta, esimiestyön ja HR:n funktioiden sekä hyvinvoinnin tukifunktioiden yhteydet strategisen hyvinvoinnin tuloksiin yksilö- ja työyhteisötasolla, sekä niiden heijasteet liiketoiminnan tehokkuuteen. Mallin perustana ovat organisaation arvot ja strategisen tavoitteet – niiden toteuttamisessa on strategisen hyvinvoinnin perusta.

SHJI:n perusajatus tässä tutkimuksessa on mitata strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja muiden toimintojen tasoa parhaisiin käytäntöihin verrattuna. Mittarin lopputuloksena on siis kokonaisindeksi, joka kuvaa hyvinvoinnin johtamisen ja toimintojen käytäntöjen tasoa skaalalla 0-100 %. Kokonaistuloksen (SHJI) lisäksi indeksi tuottaa jokaiselle osa-alueelle ja niiden

elementeille oman arvionsa, joita tässä tutkimuksessa tulososioissa esitetään suhteellisilla asteikoilla, edelleen siis skaalalla 0-100 %.

Rakennettaessa SHJI:n pisteytysmallia ensimmäinen askel on hyvinvoinnin johtamisen mallin neljän osa-alueen (hyvinvoinnin johtaminen, yrityksen strategia, esimiestyön ja HR:n funktiot sekä hyvinvoinnin tukifunktiot) painotusten määrittäminen. Nämä painotukset perustuivat tutkimuksen tekijöiden asiantuntemukseen ja ne olivat seuraavat:

- hyvinvoinnin johtaminen 15 %
- yrityksen strategiat ja toimintatavat hyvinvoinnin kannalta 15 %
- HR:n ja esimiesten toiminnot hyvinvoinnin edistämässä 25 %
- hyvinvoinnin tukifunktiot 45 %

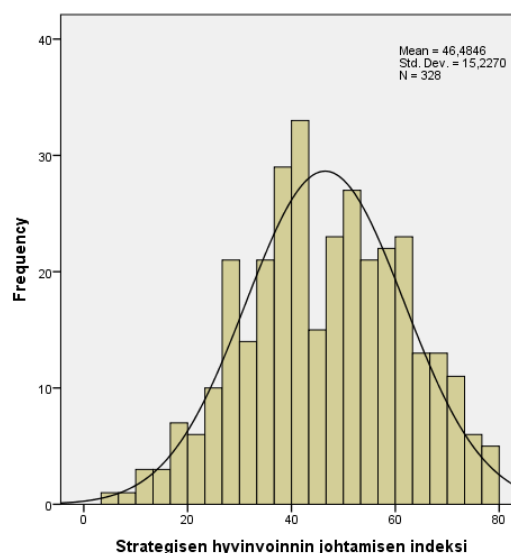


Kuva 16. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin painotusten periaatteet.

Kuva 16 kuvaa strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin pisteytyksen eri vaiheita. Kyseisen prosessin jälkeen voitiin määrittää kunkin osa-alueen sisältöjen painotukset seuraavasti:

- Hyvinvoinnin johtaminen
 - o hyvinvoinnin vastuut 6%
 - o mittarit 5%
 - o raportointi 4%
- Strategiset toimintatavat
 - o sisältö, tavoitteet 6%
 - o strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta 9%
- Esimiestyö, HR ja resurssit
 - o esimiesten rooli 10%
 - o HR:n toiminnot 5%
 - o investoinnit 10%
- Tukitoiminnot
 - o työterveys 13,5%
 - o työsuojelu 9%
 - o työpaikkaliikunta 6,8%
 - o terveyden edistäminen 9%
 - o kulttuuri, virkistys 2,2%
 - o henkilöstöruokailu 2,2%
 - o sisäinen viestintä 2,2%

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin jakauma vastanneiden 328 yrityksen joukossa on esitetty ohessa (Kuva 17). Tilastollinen jakauma on erinomainen, joten siinä mielessä mittari on toimiva.

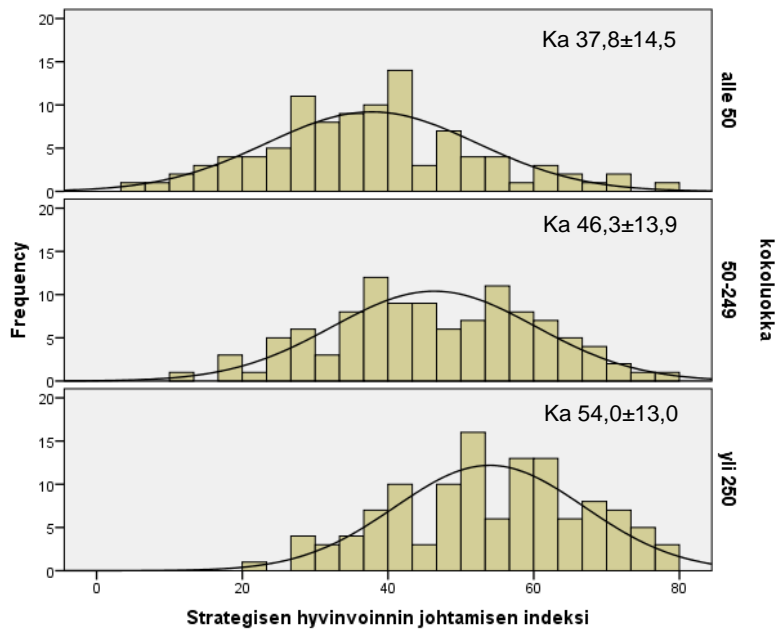


Kuva 17. Strategisen hyvinvoinnin mittarit tulosten jakauma vuonna 2012.

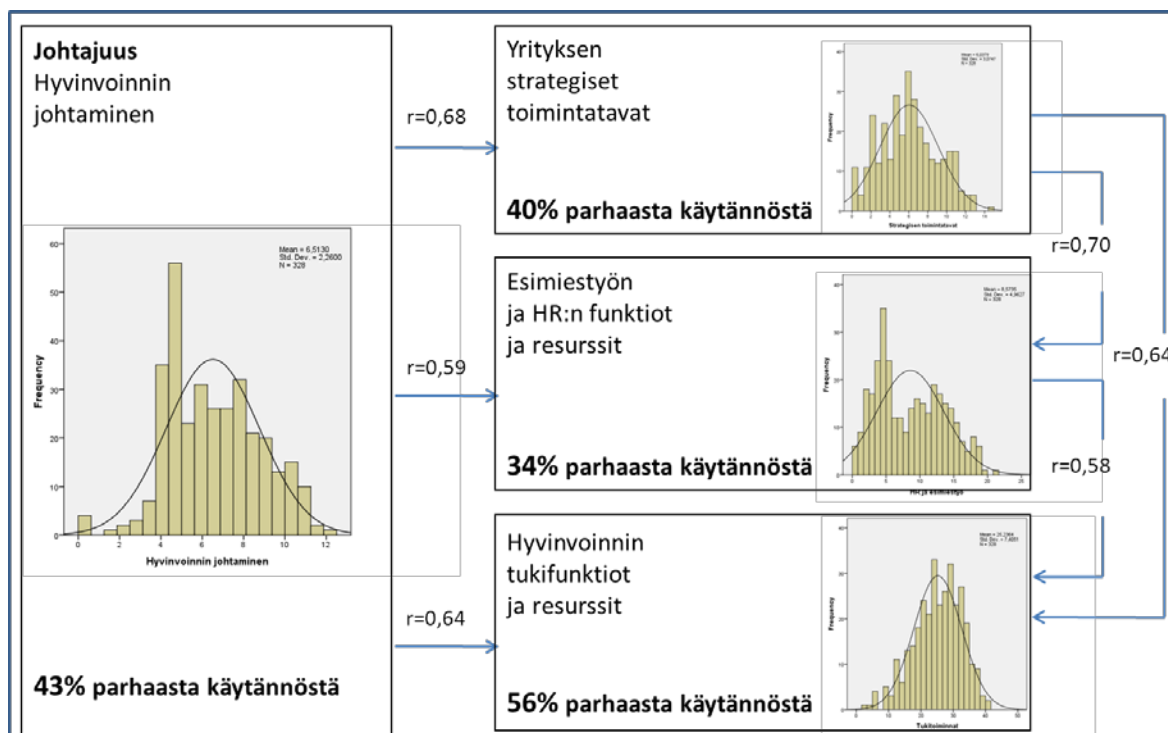
Kuva 17:n mukaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin keskiarvo oli 46,5 ja vastaavasti pienimmät arvot olivat 6-7 luokkaa ja parhaat 78-83 tasolla. Kuva 18 esittää SHJI:n jakaumat eri yrityskokoluokissa.

kuin muissa kokoluokissa, on pienissäkin yrityksissä joitakin erinomaisen SHJI:n arvon saaneita. Vastaavasti suurissa yrityksissä on joitakin todella heikon arvon saaneita yrityksiä

Kuva 18 osoittaa sen, että vaikka SHJI:n keskiarvo on pienissä yrityksissä selkeästi alempi



Kuva 18. SHJI:n jakaumat eri yrityskokoluokissa.



Kuva 19. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteytykset parhaisiin käytäntöihin verrattuna, sekä näiden osa-alueiden väliset korrelaatiot.

Kuva 19 esittää strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin eri osa-alueiden pisteytysten jakaumat (histogrammit), osa-alueiden pisteytysten keskiarvot sekä vielä osa-alueiden väliset korrelaatiot.

Kokonaisuudessa

Kuva 19 osoittaa ensinnäkin, että hyvinvoinnin tukifunktioiden tilanne on parempi kuin muiden osa-alueiden. Tämä on varsin ymmärrettävää, onhan hyvinvoinnin tukifunktioihin panostettu osin jo vuosikymmeniä, ja ponnekaasti koko 1990- ja 2000-luvut TYKY- ja TYHY-toiminnan viitekehityksessä.

Toisaalta

Kuva 19 osoittaa, että esimiestyön ja HR:n toimintojen ja strategisen hyvinvoinnin talousresurssien pisteytys oli osa-alueista heikoin. Tämä on osa-alue, jossa hyvinvointi nidotaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa – tässä on vielä paljon kehitettävää. Tulosten mukaan (tukifunktiot 56% ja esimiestyö/HR 34%) voidaan tulkita, että hyvinvointityö vieläkin vastuutetaan liikaa asiantuntijoiden (usein ulkoisten) vastuulle.

Hyvinvoinnin johtamisen osa-alue sai 43% parhaista käytännöistä ja yrityksen strategiset toimintatavat hyvinvoinnin näkökulmasta 40% parhaista käytännöistä. Näissä on selkeästi kehitettävää.

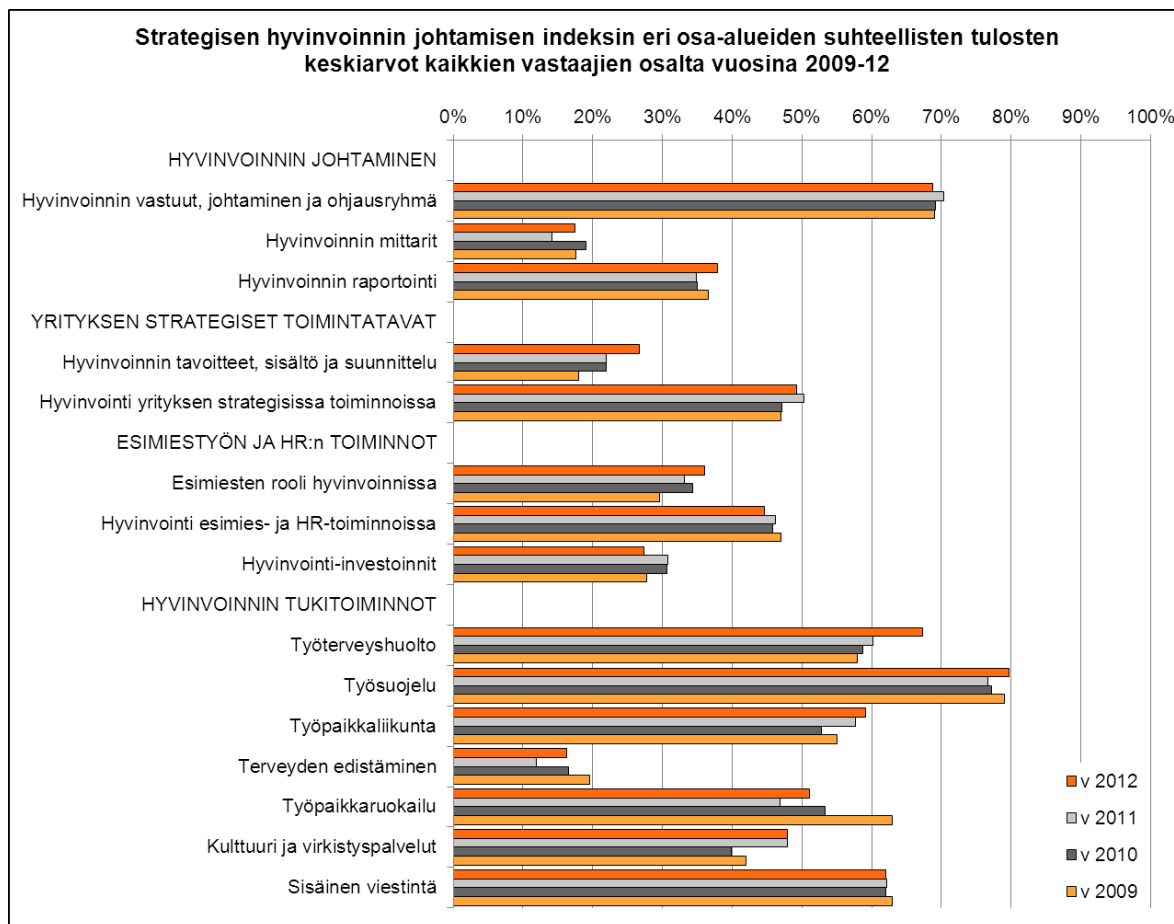
Eri osa-alueiden väliset korrelaatiot ovat mielenkiintoisia. Korrelaatiot on siis laskettu 328 työyhteisön tulosten perusteella, ja sillä aineistomäärällä kaikki lasketut korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tämä korostaa strategisen hyvinvoinnin kokonaisuuden – siis kaikkien osa-alueiden tärkeyttä.

Korrelaatioissa erityistä huomiota voidaan kiinnittää hyvinvoinnin strategisten toimintatapojen ja esimiestyön ja HR:n funktioiden väliseen varsin korkeaan korrelaatioon, $r=0,70$. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvoinnin kokonaisuus (sisältö, tavoitteet) selittää 49% esimiestyön ja HR:n toimintojen hyvinvointia kehittävästä intensiteetistä. Tätä voidaan myös tulkita siten, että kun toiminnan sisällöt ja tavoitteet asetetaan kohdalleen, heijastuu se selkeinä vastuina ja mitattavina oikeina asioina esimieskunnassa.

9.2. SHJI:n tulokset eri toimialoilla ja kokoluokissa vuosina 2009–2012

Kuva 20 esittää strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden suhteellisten arvioiden keskiarvot kaikkien yritysten osalta. Kuva osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin kokonaisuudessa parhaat arvioinnit saivat työsuojelu ja

hyvinvoinnin vastuut ja ohjausryhmä. Heikot arvioit löytyvät hyvinvoinnin tavoitteiden, sisällön ja suunnittelun; mittareiden sekä terveyden edistämisen osa-alueilla.



Kuva 20. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden arviointien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta vuosina 2009–2012.

Kuva 20 osoittaa strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden tulosten pysyneen melko samoina verrattuna vuosiin 2009–11. Positiivista kehittymistä on tapahtunut hyvinvointiin liittyvissä strategisissa suunnittelussa (sisällöt, tavoitteet, suunnitelma). Hyvinvoinnin tukitoiminnoista olivat kehittyneet työterveyshuolto, työpaikkaliikunta sekä kulttuuri- ja virkistyspalvelut; heikentyneitä olivat terveyden edistäminen ja henkilöstöruokailu.

Taulukko 31 esittää strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden keskiarvot eri toimi-

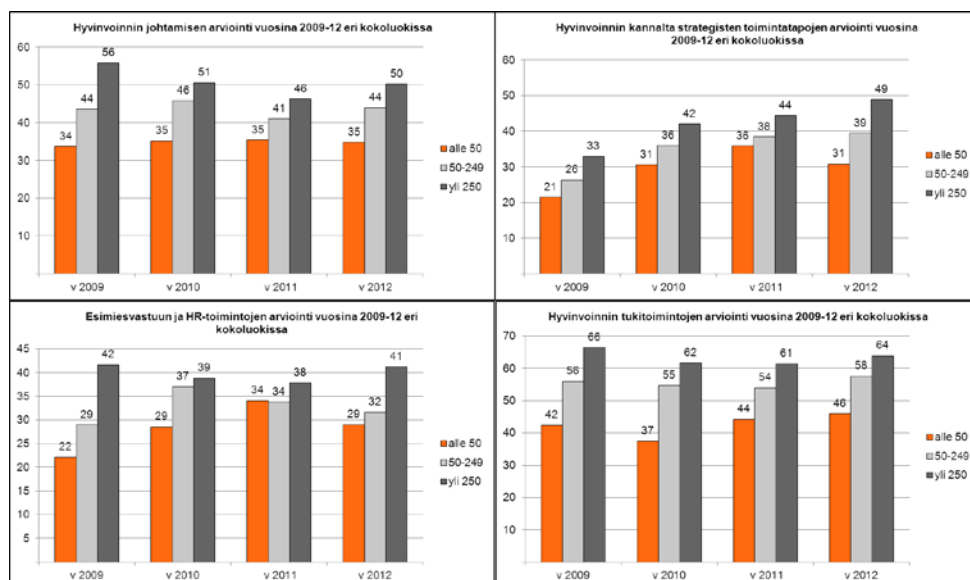
aloilla. Taulukko 31 osoittaa selkeitä ero toimialojen välillä; valtiotyönantaja on tässä suhteessa ylivoimainen; seuraavassa ryhmässä ovat liike-elämän palvelut, teollisuus ja kuntatyönantaja. Alimmat kokonaispisteiden keskiarvot olivat kaupan ja rakentamisen toimialoilla. Yrityskoon mukaan trendi oli selkeä; strategisen hyvinvoinnin indeksi oli pienin pienissä yrityksissä ja suurin suurissa yrityksissä.

Taulukko 31. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteiden keskiarvot sekä kokonaispisteiden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa.

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2012	kaikki v 2012	kaikki v 2011	v 2010	v 2009
	valtio	kunta	teolli- suus	rakenta- minen	kauppa	kuljetus	liike- elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
HYVINVOINNIN JOHTAMINEN															
Hyvinvoinnin vastuut, johtaminen ja ohjausryhmä	4,5	3,9	4,1	4,0	4,1	4,1	4,1	3,9	4,2	4,3	4,1	69 %	70 %	69 %	69 %
Hyvinvoinnin mittarit	1,4	0,7	0,7	0,9	0,7	0,9	0,7	0,3	0,8	1,4	0,9	17 %	14 %	19 %	18 %
Hyvinvoinnin raportointi	2,5	2,1	1,2	1,3	0,9	1,2	1,0	1,0	1,6	1,8	1,5	38 %	35 %	35 %	37 %
YRITYKSEN STRATEGISET TOIMINTATAVAT															
Hyvinvoinnin tavoitteet, sisältö ja suunnittelu	2,2	1,5	1,4	1,5	1,3	1,6	1,7	0,9	1,4	2,4	1,6	27 %	22 %	28 %	18 %
Hyvinvointi yrityksen strategisissa toiminnoissa	5,1	4,7	4,2	3,9	4,0	4,4	4,4	3,7	4,5	5,0	4,4	49 %	50 %	47 %	47 %
ESIMIESTYÖN JA HR:n TOIMINNOT															
Esimiesten rooli hyvinvoinnissa	4,8	4,2	3,2	3,3	3,1	2,8	3,6	2,0	3,0	5,5	3,6	36 %	33 %	34 %	30 %
Hyvinvointi esimies- ja HR- toiminnoissa	2,5	2,0	2,1	2,3	2,0	2,3	2,3	2,1	2,3	2,3	2,2	45 %	46 %	46 %	47 %
Hyvinvointi-investoinnit	3,3	2,0	2,5	2,8	2,7	2,1	4,2	3,2	2,6	2,5	2,7	27 %	31 %	31 %	28 %
HYVINVOINNIN TUKITOIMINNOT															
Työterveyshuolto	10,5	8,8	9,5	8,2	7,4	9,7	8,5	6,7	9,6	10,6	9,1	67 %	60 %	59 %	58 %
Työsuojelu	7,4	6,6	7,7	7,1	7,0	7,3	6,8	6,7	7,1	7,6	7,2	80 %	77 %	77 %	79 %
Työpaikkaliikunta	5,4	3,8	3,8	3,2	3,6	2,9	4,9	3,5	4,2	4,3	4,0	59 %	58 %	53 %	55 %
Terveystiedon edistäminen	2,0	1,6	1,5	1,1	0,7	1,5	1,5	0,7	1,5	2,0	1,5	16 %	12 %	16 %	20 %
Työpaikkaruokailu	1,5	1,1	1,0	1,1	1,0	0,9	1,5	1,0	1,0	1,4	1,2	51 %	47 %	53 %	63 %
Kulttuuri ja virkistyspalvelut	1,4	0,9	1,0	1,0	1,1	0,7	1,4	1,0	1,1	1,2	1,1	48 %	48 %	40 %	42 %
Sisäinen viestintä	1,6	1,4	1,4	1,3	1,3	1,5	1,4	1,2	1,4	1,6	1,4	62 %	62 %	62 %	63 %
Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi	56,2	45,4	45,2	43,0	40,7	43,9	47,9	37,8	46,3	54,0	46,5	46,5 %	44,4 %	44,6 %	44,1 %

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja toimintatapojen muutosta vuosina 2009-12 voidaan tarkastella eri yrityskokoluokissa (Kuva 21). Kuvassa on esitetty hyvinvoinnin johtamisen mallin neljän osa-alueen (hyvinvoinnin johtaminen, strategisen toimintatavat, esimiestyön ja HR:n toiminnot sekä hyvinvoinnin tukitoiminnot) arviointien keskiarvot.

Kuva 21 osoittaa selkeästi, että eniten on vuosien mittaan kehittynyt hyvinvoinnin kannalta oleelliset strategiset toimintatavat. Kehitystä on tapahtunut myös hyvinvoinnin tukitoiminnoissa.



Kuva 21. Hyvinvoinnin johtamisen mallin neljän osa-alueen arviointien keskiarvot yrityskokoluokissa vuosina 2009-12.

9.3. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet tuloksiin

9.3.1. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet sairauspoissaoloihin

Sairauspoissaolot ovat aktiivisesti esillä keskusteltaessa hyvinvoinnin edistämisestä, varsin usein sairauspoissaolojen vähentäminen on toiminnan päätavoite. Tämän tutkimuksen aineisto antoi mahdollisuuden selvittää eri toimintojen ja toimintamallien yhteyksiä yritystason sairauspoissaoloihin.

Menetelmänä käytettiin askeltavaa regressioanalyysia, jossa selitettävänä muuttujana oli sairauspoissaoloprosentti ja selittävinä muuttujina kaikki strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen toimintojen kerätyt tunnusluvut.

Vuoden 2012 aineistossa mitkään tekijät eivät selittäneet sairauspoissaoloja.

9.3.2. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet työeläkkeiden työkyvyttömyysmaksuosuuteen

Työkyvyttömyyseläkkeiden työkyvyttömyysmaksuosuus on työeläkemaksun työnantajakohtaisesti vaihteleva osa. Työkyvyttömyysmaksuosuus määräytyy vuoden viiveellä edellisen kahden vuoden aikana toteutuneiden työkyvyttömyyseläketapausten mukaan. Maksuluokkia on 11, joissa maksuosuuden prosentti vaihtelee 0,1 – 5,5 %:n välillä.

Tämän tutkimuksen aineistossa kysyttiin työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuluokka, joka muutettiin maksuprosentiksi. Edelleen analyysissa jätettiin pois pienet yritykset, joilla kaikilla on käytännössä vakio maksuluokka.

Regressioanalyysi ei tuottanut tulosta hyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen toimintatapojen ja työkyvyttömyysprosentin välillä.

Työkyvyttömyyden tutkiminen tämän tutkimuksen tyypisellä poikkileikkausaineistolla vaatii syvällistä tulosten tulkintaa eikä ole paras tapa ilmiön tutkimiseen. Laajojen yritysaineistojen seurantatutkimukset ovat suositeltavampi tapa.

9.3.3. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet hyvinvointityön tuloksellisuuteen

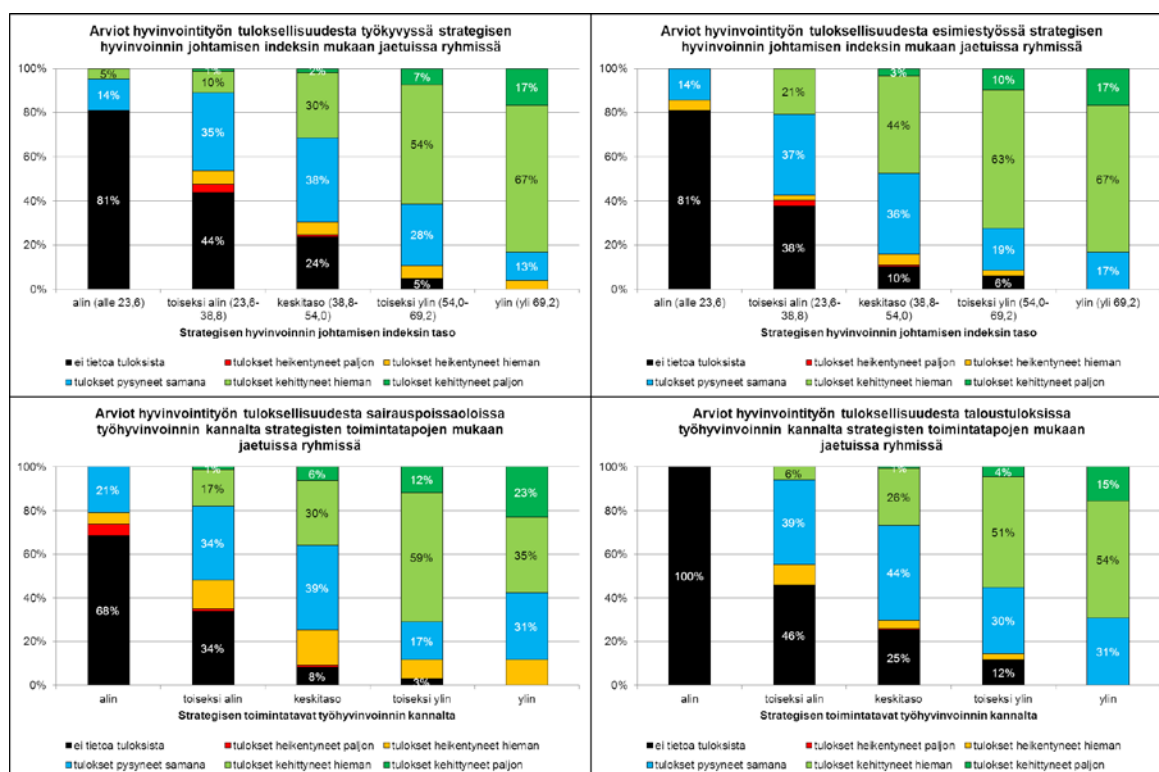
Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuutta pyydettiin arvioimaan kahdeksan osa-alueen osalta (kappale 7.3. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuus, sivulla 39). Tämän arvioitujen tuloksellisuuden yhteyksistä hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen toimintatapoihin tehtiin askeltava regressioanalyysi, jossa riippumattomina muuttujina olivat strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi ja kaikki sen osa-alueet alakohitteen.

Analyysi tuotti kaikkien tulososa-alueiden suhteen samantyyppisen tuloksen; strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi tai työhyvinvoinnin kannalta strategisten toimintatapojen taso selittivät arvioitua tuloksellisuutta 25-30%. Kuva 22 esittää tulosten yhteenvedon neljän osa-alueen osalta.

Kuvaa tulkittaessa voidaan kerrata mitä ”Strategisen toimintatavat työhyvinvoinnin kannalta”

pitävät sisällään. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat hyvinvointityön sisältömäärityksen, tavoitteiden ja suunnitelmien taso, sekä hyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon strategia-työssä, esimiesten koulutuksessa, jatko- ja täydennyskoulutuksessa, kehittämiskeskusteluissa, työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa, työkuormituksen säätelyssä ja ikäjohtamisessa. Kyse on siis hyvinvointityön itse arvioitujen tulosten kannalta oleellisen tärkeästä kokonaisuudesta.

Analyysin tulokset (Kuva 22) korostavat sitä, että hyvinvoinnin laaja-alainen edistäminen ja selkeä johtaminen ovat yhteydessä saavutettaviin tuloksiin. Toisaalta tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisillä tempuilla ei tuloksia saavuteta.



Kuva 22. Strategisen hyvinvoinnin arvioitu tuloksellisuus eri osa-alueilla strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin (yläkuvat) ja työhyvinvoinnin kannalta strategisten toimintatapojen tason mukaan (alakuvat) jaetuissa ryhmissä.

10. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

10.1. Tutkimuksen menetelmällinen arviointi

Tutkimuksen kohdejoukkona oli 650 yritystä seitsemältä toimialalta. Lopullinen vastaajien määrä oli 50,5% kyselyn saaneista, jota voidaan pitää hyvänä tämän tyyppisessä tutkimuksessa. Vastauksia saatiin kaikilta halutuilta toimialoilta sekä erityisesti kaikista yrityskokoluokista. Valitut toimialat kattavat suuren osan Suomen työmarkkinoista. Näin tutkimus kuvaa varsin hyvin strategisen hyvinvoinnin tilaa Suomessa vuonna 2012. Tutkimus on jatkoa

vuosina 2009-, 2010 ja 2011 tehdyille tutkimuksille, jonka tiedot kerättiin samalla tavalla samaan aikaan keväällä. Näin näiden tutkimusten vertaaminen on erittäin luotettavaa.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee se seikka, että useat sen havainnot ovat sopusoinnussa aikaisempien tutkimus- ja tilastotietojen, kuten sairauspoissaoloja, työterveyshuoltoa ja henkilöstöinvestointeja koskevien tietojen kanssa.

10.2. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen ja esimiesten rooli kehittyneet vuodesta 2011

Strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain n 1/3-osassa suomalaisista yrityksistä. Tähän päädytään, jos johtamisen edellytyksiksi nostetaan normaalit johtamisprosessin elementit – sisällön määrittäminen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit, seuranta. Tällä alueella on kuitenkin tapahtunut kehittymistä, erityisesti strategisen hyvinvoinnin sisällön määrittäminen (= mitä tehdään) ja tavoitteiden konkreettisuus olivat kehittyneet vuosista 2009-11. Muutokset ovat olleet suurimpia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jolloin suurten työyhteisöjen tilanne on pysynyt ennallaan.

Esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä oli kehittynyt selkeästi vuosista 2009-11. Positiivista oli nähdä kehityskeskustellun ja työpaikka-

kiusaamisen saamat paremmat tulokset, näihin panostetaan edellistä vuotta enemmän. Positiivista oli havaita myös esimiesten selkeä vastuu varhaisen puuttumisen ja työhön paluun tuen toteuttamisessa. Saatujen vastausten mukaan 2/3-osassa niistä yrityksistä, joissa hyvinvointi oli vastuutettu esimiehille, esimiehet toteuttivat varhaista puuttumista ja työhön paluun tukea.

Suosituksena voidaan esittää, että järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisältyy vahva lähiesimiesten panos alaistensa hyvinvoinnin edistäjinä. Konkreettisesti tämän tarkoittaa mm. kehityskeskustelujen hyödyntämistä edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, työn ja työilmapiirin edistämistä sekä henkilökohtaista tukemista.

10.3. Strategisen hyvinvoinnin investointien taso laskenut vuodesta 2011

Tutkimuksen tulosten pohjalta voitiin tehdä arvio strategisen hyvinvoinnin investoinneista Suomessa vuonna 2012. Kokonaisinvestoinneissa päädyttiin 1,8 miljardiin euroon vuodessa. Summa on sinänsä suuri, mutta suhteutettuna kansallisiin työhyvinvoinnin tavoitteisiin melko pieni. Negatiivista oli se, että investointien taso laski selkeästi (-12%) vuoden 2011 tasosta. Vuonna 2011 investoinnit olivat nousseet edellisen vuoden laskusuunnasta. Tilannetta selittää kevään 2012 talouden "usvaisuus"; tilanne Suomessa oli melko hyvä, mutta talouden näkymät olivat todella epäselvät.

Työkyvyttömyyseläkkeiden kokonaiskustannusten alentaminen on yksi strategisen hyvinvoinnin tavoitteista. Guy Ahonen on laskenut ennen aikaisen eläköitymisen työpanoksen mene-

tyksen kautta aiheuttamaksi kustannukseksi 24 mrd euroa vuodessa. Kustannuslaskelmaan voidaan sisällyttää myös sairauspoissaaloista aiheutuva n. 5 mrd euron lisäkustannus.

Edellä mainitut kustannukset (yhteensä lähes 30 mrd€) luovat sen "uhkakuvan", jota strategisen hyvinvoinnin investoinneilla torjutaan. Monet kansainväliset alan tieteelliset yhteenve-toartikkelit ovat päätyneet siihen, että työhyvinvoinnin tuotos suhteessa panokseen voi olla moninkertainen. Tätä tietoa tulkittaessa tässä tutkimuksessa saatu arvio 2 mrd€ panoksesta on varsin pieni kansalliseen uhkakuvaan verrattuna.

Tutkijat suosittelevat näiden laskelmien tarkkaa pohdintaa sekä yrityksissä että poliittisen pää-

töksentekijöiden keskuudessa. Yrityksissä uusi-
en investointien perusteltu kohdentaminen on
oleellista; poliittisella päätöksenteolla on var-

mistettava tehtävien investointien mahdollisesti
vaatima infrastruktuuri.

10.4. Tutkimuksen tärkeimpiä tunnuslukuja

Tutkimuksessa nousi esiin mm. seuraavia yksittäisiä mielenkiintoisia havaintoja.

Hyvinvoinnin johtaminen

- vastaajaorganisaatioista 54 % oli määritellyt kirjallisesti hyvinvointityön sisällön, 39 % tavoitteet
- 38 % oli tehnyt kirjallisen kehittämissuunnitelman ja 47 % käytti hyvinvoinnin mittareita
- 46 %:ssa toimitusjohtaja tai vastaava määriteltiin hyvinvointityön päävastuulliseksi, käytännön organisoija oli 40 %:ssa yrityksistä henkilöstöpäällikkö tai vastaava
- hyvinvoinnin ohjausryhmä on 44 %:lla työyhteisöistä
- 55 % organisaatioista ottaa huomioon henkilöstön hyvinvoinnin johdon strategiatyössä
- hyvinvointityön tulosten arvioidaan olevan parhaita esimiestyön ja työilmapiiriin osalla

Hyvinvointi HR-toiminnoissa

- henkilöstön hyvinvointi on huomioitu rekrytoinnissa 42 %:lla vastaajista, perehdyttämisessä 68 %:lla, henkilöstökoulutuksessa 42 %:lla ja kehityskeskusteluissa 75 %:lla

Esimiesten rooli hyvinvoinnissa

- 46 % vastaajaorganisaatioista oli määrittänyt esimiehille roolin alaisten hyvinvoinnin tukemisessa
- hyvinvointi oli otettu osaksi esimiesten koulutusta 65 %:lla

Hyvinvoinnin investoinnit

- investoinnit laskivat 12 % vuodesta 2011, keskimäärin 861€:sta 757€:oon henkilöä kohden vuodessa
- investointien laskennallinen kokonaissumma oli 1,8mrd€

Hyvinvoinnin tukitoiminnot

- työterveyshuollon toimintasuunnitelma tehdään 84 %:ssa vastaajista, työterveys-huolto tukee hyvinvointia työyhteisötasolla 63 %:ssa. Työterveyshuollon koetaan tekevän riittävästi toimenpiteitä työpaikkaselvityksissä 66 %:ssa, terveyden edistämisessä 28 %:ssa ja sairauspoissaolojen seurannassa 44 %:ssa työyhteisöistä
- työsuojelussa turvallisuusohje on 84 %:lla vastaajista, mutta 9 %:ssa ei analysoida tapaturmien syitä lainkaan
- terveyden edistämisen projekteja toteutetaan 30 %:ssa organisaatioista, osallistujia laskennallisesti 11 % koko työväestöstä
- työpaikkaliikuntaa tuetaan tavalla tai toisella 92 %:ssa organisaatioista, osallistujia näissä organisaatioissa 42 % henkilöstöstä
- aktiivisten kulttuurin harrastamista tuetaan 86 %:ssa organisaatioista, kulttuuritapahtumiin osallistuu keskimäärin 28 % henkilöstöstä

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi

- kaikkien toimialojen keskiarvo nousi 2 %-yksiköllä vuosien 2010-11 tasosta; eniten kehittyivät toiminnan suunnitelmallisuus ja työterveyshuollon toimintatavat
- tuloksissa havaittiin suuria eroja yrityskoko-
luokkien ja toimialojen välillä
- isot yritykset olivat parempia kuin keskisuur-
et; jotka taas olivat parempia kuin pienet
yrityksen
- toimialoista paras oli valtiotyönantaja, liike-
elämän palvelut ja kuntatyönantaja muodos-
tivat toisen ryhmän – eniten kirittävää oli
rakentamisen ja kaupan toimialoilla.

Listaus raportin taulukoista ja kuvista

Taulukko 1. Tutkimuksen vastaajamäärät eri toimialoilla ja kokoluokissa.	6
Taulukko 2 Tutkimukseen vastanneiden yritysten henkilöstömäärät keskiarvoina toimiala- ja kokoluokissa sekä kokonaismäärinä.	6
Taulukko 3. Vastaajien arvioiden jakaumat yrityksen taloudellisesta tilasta nyt ja vuosina 2012-13.	7
Taulukko 4. Strategisen hyvinvoinnin sisällöllinen määrittely ja sisältö eri toimialoilla ja kokoluokissa.	8
Taulukko 5. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden laatu eri toimialoilla ja kokoluokissa niissä organisaatioissa, joissa tavoitteet oli määritetty.	9
Taulukko 6. Hyvinvointia edistävän toiminnan kirjallisen suunnitelman tekeminen ja eri osa-alueiden suunnitelmien tason arviointi niissä organisaatioissa, joissa suunnitelma oli tehty.	11
Taulukko 7. Strategisen hyvinvoinnin päävastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat.	15
Taulukko 8. Strategisen hyvinvoinnin toteuttamisen vastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat.	16
Taulukko 9. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmän yleisyydestä eri toimialoilla ja kokoluokissa, sekä olemassa oleviin ryhmiin kuuluvien henkilöiden asema.	17
Taulukko 10. Hyvinvoinnin huomioon ottaminen yrityksen eri toiminnoissa eri toimialoilla ja kokoluokissa.	19
Taulukko 11. Esimiesten roolin määrittäminen hyvinvoinnin edistämisen eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.	20
Taulukko 12. Jakaumat kysymykseen "Miten esimiesten osaamista työhyvinvoinnin johtamisessa ja eri osa-alueiden edistämisessä on varmistettu?" eri toimialoilla ja kokoluokissa niiden organisaatioiden osalta, joissa esimiehille oli määritetty rooli työhyvinvoinnissa.	22
Taulukko 13. Työterveyshuollon vuosittain tekemien toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.	23
Taulukko 14. Työterveyshuollon eri toimintojen riittävyyden jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa.	24
Taulukko 15. Työterveyshuollon järjestämistavan jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa.	25
Taulukko 16. Työsuojelelun toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.	25
Taulukko 17. Vapaaehtoisen tapaturma- ja terveysturvavakuutuksen käyttö eri toimialoilla ja kokoluokissa.	26
Taulukko 18. Luentojen ja tietoisuuksien järjestämisen yleisyys ja niihin osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.	27
Taulukko 19. Terveiden edistämisen projektien järjestämisen yleisyys ja sisällöt eri toimialoilla ja kokoluokissa.	28
Taulukko 20. Työpaikkaliikuntapalvelujen yleisyys ja henkilöstön osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.	29
Taulukko 21. Kulttuuri- ja virkistyspalvelujen yleisyys ja henkilöstön osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.	30
Taulukko 22. Henkilöstöruokailun järjestämisen yleisyys ja tapa sekä henkilöstön palvelujen käyttöaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.	31
Taulukko 23. Hyvinvointiin liittyvän sisäisen viestinnän välineiden ja tapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.	32
Taulukko 24. Hyvinvointi-investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.	33
Taulukko 25. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot yrityksen taloudellisen tilan arvioiden mukaan jaetuissa ryhmissä.	35
Taulukko 26. Hyvinvoinnin mittareiden käyttö ja niiden sisältö sekä keskimääräiset sairauspoissaoloprosentit eri toimialoilla ja kokoluokissa.	36
Taulukko 27. Strategisen hyvinvoinnin eri raportointitapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.	38
Taulukko 28. Keskiarvot vastaajien arvioista hyvinvoinnin tuloksellisuudesta eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.	39
Taulukko 29. Työurien pidentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden aktiivisuuden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa. Arviontien skaala: 0 = ei panostus ... 10 = aktiivinen panostus.	43
Taulukko 30. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.	44

Taulukko 31. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteiden keskiarvot sekä kokonaispisteiden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa.....	51
--	----

Kuva 1 Hyvinvoinnin edistämisen malli työyhteisössä.	4
Kuva 2. Numeraalisen tavoitteen asettaneiden organisaatioiden %-osuudet eri kokoluokissa.	10
Kuva 3. Kehittämissuunnitelmien arvioitu taso valituilla osa-alueilla kaikkien vastaajien osalta.	12
Kuva 4. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementtien jakaantuminen vastaajilla.	13
Kuva 5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementtien esiintyminen eri toimialoilla; niiden organisaatioiden %-osuudet, joissa on määritetty sisältö, tavoitteet, mittarit ja esimiesrooli sekä tehty suunnitelma.	13
Kuva 6. Strategisen hyvinvoinnin sisältö määrityksen, tavoitteiden asettamisen ja kirjallisen kehittämissuunnitelman yleisyys eri yrityskokoluokissa 2009 – 2012.	14
Kuva 7. Hyvinvoinnin huomioon ottaminen ”kohtalaisesti” tai ”paljon” yrityksen toiminnoissa.	18
Kuva 8. Esimiehille määritetty, ja järjestelmällisesti toteutettu rooli henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä suhteutettuna koko työväestöön vuosina 2009-12.....	21
Kuva 9. Hyvinvointi-investointien keskiarvot eri osa-alueilla vuosina 2009-12.	35
Kuva 10. Organisaatiokohtaisen työterveyshuollon kustannuksen (omavastuu Kela-korvauksen jälkeen) yhteys sairauspoissaolo-%:iin.....	37
Kuva 11. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointien jakaumat eri osa-alueilla.....	40
Kuva 12. Hyvinvointityön tuloksellisuuden jakaumat ilmapiirissä, työkyvyssä, sairauspoissaoloissa ja talousvaikutuksissa sen mukaan onko organisaatiossa määritetty hyvinvointityön sisältö, tavoitteet ja asetettu mittarit.	41
Kuva 13. Työurien pidentämiseen toteutettujen toimenpiteiden aktiivisuuden arvioinnin jakauma eri osa-alueilla vuosina 2010-12.....	42
Kuva 14. Jatkuvan parantamisen mallin yleisyys eri osa-alueilla strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin mukaan jaetuissa luokissa.	45
Kuva 15. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin rakentuminen hyvinvoinnin edistämisen mallin kautta.	46
Kuva 16. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin painotusten periaatteet.	47
Kuva 17. Strategisen hyvinvoinnin mittarit tulosten jakauma vuonna 2012.	47
Kuva 18. SHJI:n jakaumat eri yrityskokoluokissa.	48
Kuva 19. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteytykset parhaisiin käytäntöihin verrattuna, sekä näiden osa-alueiden väliset korrelaatiot.....	49
Kuva 20. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden arviointien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta vuosina 2009-2012.	50
Kuva 21. Hyvinvoinnin johtamisen mallin neljän osa-alueen arviointien keskiarvot yrityskokoluokissa vuosina 2009-12.	51
Kuva 22. Strategisen hyvinvoinnin arvioitu tuloksellisuus eri osa-alueilla strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin (yläkuvat) ja työhyvinvoinnin kannalta strategisten toimintatapojen tason mukaan (alakuvat) jaetuissa ryhmissä.	53